

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA ICOBANDAS S.A. DE LA CIUDAD
DE POPAYÁN 2015-2020**

DIEGO CÁCERES BARAJAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
CALI
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA ICOBANDAS S.A. DE LA CIUDAD
DE POPAYÁN 2015-2020**

DIEGO CÁCERES BARAJAS

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de
Magíster en Ciencias de la Organización

Director:

HENRY ALBERTO MOSQUERA

M.Sc

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN CALI
CALI
2015**

Nota de Aceptación

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director de la Maestría en Ciencias de la Organización y los jurados evaluadores.

Director

Jurado

Jurado

Popayán, Octubre de 2015.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	10
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. MARCO TEÓRICO	14
1.4.1. Aproximación al concepto de entorno.....	14
1.4.2. La Estrategia organizacional.....	17
1.4.3. Escuelas del pensamiento estratégico.....	20
1.5. METODOLOGÍA	29
1.5.1. Tipo de Estudio.....	29
1.5.2. Instrumentos para la Recopilación de la información.....	30
1.5.3. Fuentes de Investigación.....	30
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	32
2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	32
2.2. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS ACTUALES.....	34
2.2.1. Misión.....	34
2.2.2. Visión.....	35
2.2.3. Objetivos.....	35
2.2.4. Principios.....	36
2.2.5. Valores.....	36
2.3. HISTORIA DE LA EMPRESA	38
2.4. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO GEOFÍSICO.....	42
2.4.1. Entorno Demográfico.....	42
2.4.2. Vocación Económica y Empresarial de Popayán	43
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	45
3.1. ENTORNO GENERAL	46
3.1.1. Dimensión Económica.....	46
3.1.2. Dimensión Socio-Cultural	57
3.1.3. Dimensión Política.....	58

3.1.4.	Dimensión Legal	61
3.1.5.	Dimensión Tecnológica.	71
3.2.	MATRIZ DE IMPACTOS	74
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR	77
4.1.	APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	78
5.	BENCHMARKING COMPETITIVO	90
5.1.	ORGANIZACIONES A COMPARAR	90
5.2.	SELECCIÓN Y PONDERACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO... ..	91
6.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	97
6.1.	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	97
6.1.1.	Planeación.	97
6.1.2.	Organización.	99
6.1.3.	Dirección.....	103
6.1.4.	Control	104
6.2.	APROXIMACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	107
6.3.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.	109
6.3.1.	Gestión y situación de la función Contable y Financiera	109
6.3.2.	Gestión y situación de la función de Producción.....	113
6.3.3.	Gestión de la función de Suministros (Logística).....	120
6.3.4.	Gestión de la función de Investigación y Desarrollo	124
6.3.5.	Gestión de la función de Mantenimiento	126
6.3.6.	Gestión de los sistemas de Información.....	126
6.3.7.	Gestión de la función de Recursos Humanos	133
6.3.8.	Gestión y situación del área de Mercadeo y Ventas	139
6.4.	MATRIZ DE IMPACTOS	149
7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	153
7.1.	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	153
7.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	155
7.3.	ANÁLISIS DOFA	157
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	159
8.1.	REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES. .	159
8.1.1.	Misión.	159
8.1.2.	Visión.	160

8.2.3. Objetivos Corporativos.	160
9. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....	162
9.1. MATRIZ DE CORRELACIÓN ESTRATEGIAS-OBJETIVOS.	162
9.2. PLANES OPERATIVOS.	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
GLOSARIO	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
ANEXOS	180

Lista de Tablas:

Tabla N° 1: Modelos Prescriptivos: énfasis en la formulación de estrategias.	20
Tabla N° 2: Modelos Descriptivos: énfasis en el estudio de la formación de estrategias	21
Tabla N° 3: Cuadro de Objetivos Corporativos:	35
Tabla N° 4: Evolución histórica de la Empresa:	40
Tabla N° 5: Clasificación de empresas de Popayán y sus activos en millones de \$	44
Tabla N° 6: Resumen de variables del entorno general aplicables a la empresa.	45
Tabla N° 7: Mercado del sector del caucho en Colombia.....	51
Tabla N° 8: Resumen de las variables económicas. Periodo 2004 – 2014	53
Tabla N° 9: Indicadores Económicos. Base 2015	54
Tabla N° 10: Proyecciones Periodo 2016-2025:	56
Tabla N° 11: Gravamen para Importaciones.....	61
Tabla N° 12: Medidas Arancelarias por Acuerdos Comerciales:	61
Tabla N° 13: Resumen de acuerdos comerciales de Colombia	64
Tabla N° 14: Otros Acuerdos Comerciales a 2015.	65
Tabla N° 15: Normatividad Ambiental Internacional:.....	66
Tabla N° 16: Normatividad Ambiental aplicable a la empresa Icobandas S.A.	71
Tabla N° 17: Comparación de factores tecnológicos.....	72
Tabla N° 18: Cobertura de servicios TIC- Popayán.	74
Tabla N° 19: Tabla resumen de oportunidades y amenazas del Entorno general-.....	75
Tabla N° 20: Datos Generales de la Empresa	78
Tabla N° 21: Clasificación de la Competencia:	78
Tabla N° 22: Principales Proveedores	79
Tabla N° 23: Segmentos de Clientes.....	79
Tabla N° 24: Descripción de las principales empresas Competidoras:	81
Tabla N° 25: Factores Claves del Sector	92
Tabla N° 26: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Icobandas S.A. y sus principales competidores	96
Tabla N° 27: Cuestionario auditoria Planeación:.....	98
Tabla N° 28: Cuestionario Auditoria Organización.....	99
Tabla N° 29: Proceso de Descentralización	102
Tabla N° 30: Cuestionario sobre Dirección	103
Tabla N° 31: Cuestionario sobre Control.....	105
Tabla N° 32: Cuestionario sobre Cultura Organizacional	107
Tabla N° 33: Cuadro Resumen Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo y Cultura.....	108
Tabla N° 34: Indicadores Financieros del sector OTR. Caucho a nivel Nacional.....	110
Tabla N° 35: Tarifas Sobretasa CREE:	111
Tabla N° 36: Tarifas Sobretasa:	112
Tabla N° 37: Cuestionario área de Producción	113
Tabla N° 38: Cuestionario Área de Logística	121
Tabla N° 39: Cuestionario Área de Investigación y Desarrollo.....	124

Tabla N° 40: Cuestionario sobre Sistemas de Información.	127
Tabla N° 41: Resumen de Beneficios de la implementación de un Sistema ERP.	129
Tabla N° 42: Cuestionario área de Recursos Humanos	133
Tabla N° 43: Cuestionario Área de Mercadeo y Ventas	139
Tabla N° 44: Principales productos y servicios de icobandas s.a.	149
Tabla N° 45: Resumen Fortalezas y Debilidades del Análisis de las Funciones de la Empresa.....	150
Tabla N° 46: Matriz EFE	154
Tabla N° 47: Matriz EFI	156
Tabla N° 48: Combinaciones de Estrategias Viables.....	158
Tabla N° 49: Matriz de estrategias DOFA.....	159
Tabla N° 50: Objetivos Corporativos.....	160
Tabla N° 51: Plan Operativo-Eje de Crecimiento.....	163
Tabla N° 52: Plan Operativo-Eje de Clientes	169
Tabla N° 53: Plan Operativo-Eje de Productividad.....	170
Tabla N° 54: Plan Operativo-Eje de Talento Humano.	172

Lista de Figuras

Figura N° 1: Cuadro Resumen Planeación Estratégica:.....	29
Figura N° 2: Organigrama Empresa Icobandas S.A.	32
Figura N° 3: Localización	42
Figura N° 4: Crecimiento económico del mercado de Icobandas S.A.....	48
Figura N° 5: PIB. Serie Histórica (2004-2014) a precios constantes:	49
Figura N° 6: Variación porcentual DTF. Series Históricas.....	50
Figura N° 7: Variación porcentual de la Inflación. Series Históricas:	50
Figura N° 8: Tasa de Cambio. Series Históricas.....	51
Figura N° 9: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	77
Figura N° 10: Calificación de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	88
Figura N° 11: Radar para la organización Icobandas s.a.	93
Figura N° 12: Radar para la organización Continental.	93
Figura N° 13: Radar para la organización Fenner Dunlop.....	94
Figura N° 14: Radar para la organización Sempertrans.....	94
Figura N° 15: Benchmarking Competitivo	95

Lista de Anexos

Anexo N° 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EfFE)	180
Anexo N° 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI)	180
Anexo N° 3: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	181
Anexo N° 4: Matriz de Evaluación de las Capacidades Internas (PCI).....	181
Anexo N° 5: Programas por parte del Gobierno para las empresas.	182
Anexo N° 6: Mercado Objetivo Internacional de la empresa Icobandas S.A. (Latinoamérica y el Caribe).	184
Anexo N° 7: Matriz POAM.	185
Anexo N° 8: Matriz Perfil de Capacidades Internas (PCI).	190
Anexo N° 9: Cuestionario Área de Producción	197
Anexo N° 10: Cuestionario Área de Logística.....	202
Anexo N° 11: Cuestionario Área de Investigación y Desarrollo	205
Anexo N° 12: Cuestionario Sobre Sistemas de Información.	206
Anexo N° 13: Cuestionario Área de Recursos Humanos	206
Anexo N° 14: Cuestionario Área de Mercadeo y Ventas	211
Anexo N° 15: Matriz de Correlación Estrategias-Objetivos.....	216
Anexo N° 16: Formato Plan Operativo	218

INTRODUCCIÓN

Icobandas S.A. es una empresa con más de 40 años en el mercado de las bandas transportadoras, que ha generado empleo y desarrollo para Popayán y el Cauca. Frente a las nuevas dinámicas de la globalización, la empresa aspira a crecer y expandirse en nuevos mercados.

Desde la apertura económica en 1991 Colombia ha venido avanzando en un proceso de liberalización de sus mercados, no siendo ella ajena a la dinámica de finales de los años 90, de la firma de los Tratados de Libre Comercio (T.L.C.) y demás. Esto significa que así como Colombia ha abierto sus puertas al ingreso de muchas empresas, productos y mercancías; también se le han abierto las puertas en muchos mercados del mundo. Esto representa, en ese orden de ideas para nuestros empresarios, amenazas y oportunidades.

El caso de **Icobandas S.A.** es especialmente favorable, porque sus perspectivas de éxito están muy ligadas a su potencial como empresa para las aprovechar las oportunidades. En la actualidad la empresa lidera el mercado de las bandas transportadoras en Colombia con un mercado por encima del 50%, la calidad de sus productos y servicios son el resultado de muchos años de experiencia en el sector que la han llevado a ser reconocida como una de las mejores de Colombia, compitiendo inclusive, con empresas internacionales.

Lo anterior anima a accionistas y directivos a formular un plan estratégico para la compañía, que le conduzca a crecer a través de un plan holístico e integrador en donde el mejoramiento continuo sea una actitud permanente, esto le permitirá ampliar las ventas nacionales e incursionar en los mercados internacionales.

El presente documento de plan estratégico para la compañía **Icobandas S.A.** está estructurado en cinco capítulos: en el primer capítulo encontramos una aproximación al problema, justificación, definición de los objetivos y la metodología que permite contextualizar el trabajo; el segundo hace referencia a los aspectos característicos de la empresa y su entorno más cercano permitiendo su contextualización; en el tercero se desarrolla el primer paso de la planeación a través del análisis del entorno externo de la empresa, siguiendo este proceso en el capítulo cuatro se lleva a cabo el análisis interno. Análisis de los que se obtienen las oportunidades, amenazas y fortalezas, debilidades respectivamente, que serán el insumo para la siguiente etapa del proceso de direccionamiento estratégico, en el que se revisan los lineamientos organizacionales, se formulan y seleccionan las estrategias corporativas que serán implementadas a través de planes operativos realizados por ejes estratégicos para la empresa; por último se exponen las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se plantea una aproximación al problema, justificación, definición de los objetivos y la metodología del presente trabajo.

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a situaciones de constante cambio que surgen tanto del interior como del exterior de estas, cambios que exigen de las empresas una adaptabilidad de sus acciones y operaciones en pro de hacer frente a los nuevos retos de competitividad y globalización. Sumado a ello requieren de la creación de estrategias diferenciadoras, que les permitan lograr una posición favorable y sostenible en el tiempo.

Para Michel Porter, la creación de una posición singular y valiosa de una organización en un sector económico determinado, es el resultado de la adecuada aplicación de un plan estratégico, esto supone que la organización adopta una nueva filosofía y por supuesto un conjunto nuevo de actividades que se diferencian de las que llevan a cabo los rivales.

No obstante, en nuestro contexto empresarial payanés no son muchas las organizaciones que se interesan por la formulación y aplicación consciente de un plan estratégico que sea el resultado de un proceso de investigación bien desarrollado, que integre todas las variables necesarias, como lo son: un análisis exhaustivo del direccionamiento, análisis y diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias funcionales y sus respectivos planes operativos. Todo lo cual para la consolidación de un verdadero plan que derive en estrategias satisfactorias en un contexto complejo en el cual se desarrollan la mayoría de las organizaciones empresariales de hoy.

Ahora bien, contextualizando a nivel general el problema a tratar y adentrándonos al contexto empresarial de la presente investigación, es necesario resaltar que **Icobandas S.A.** de la ciudad de Popayán, al igual que muchas otras organizaciones de nuestra región, en la actualidad soportan gran parte de sus operaciones en estrategias emergentes, es decir, que su horizonte de construcción estratégica es el día a día de su quehacer. Por lo tanto no cuenta con un proceso formal, que les permita mantener un horizonte claro y holístico de sus operaciones y estrategias tanto institucionales como funcionales. Esta forma de hacer planeación emergente les conduce a múltiples ineficiencias, a no tener en cuenta las oportunidades y conformarse con sus debilidades.

Lo cual no les permitirá alcanzar el nivel competitivo en sus respectivos sectores, este es el caso de Icobandas.

Del amplio espectro de la teoría organizacional sobre el tema estratégico, hemos decidido junto con las directivas de la organización objeto de la investigación, optar por la planeación estratégica. Este modelo se adapta a la actividad que desarrolla la empresa y está altamente probado en las organizaciones empresariales de cierto tamaño, por ende, se hace necesario analizar qué elementos del plan estratégico tiene formulados la organización y cuáles son sus carencias respectivas, con el objetivo de formular finalmente un adecuado plan estratégico corporativo.

Las directivas de la organización reconocen la necesidad de la formulación del plan estratégico como la directriz más apropiada para la empresa, en un contexto altamente dinámico y cambiante. El plan será la propuesta más cierta con que ella contará para competir en su sector, no obstante, esto no garantiza el éxito. No contar con el plan estratégico es dar ventajas a la competencia.

En consecuencia este trabajo dará respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué características tendrá un plan estratégico para la empresa **Icobandas S.A.** de la ciudad de Popayán?
2. ¿Cuál es la mejor manera de construir la estrategia competitiva para la empresa **Icobandas S.A.** de la ciudad de Popayán?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico para la compañía **Icobandas S.A.** de la ciudad de Popayán, se justifica toda vez que es una organización líder en el mercado nacional con un 60% de las ventas, y es una de las pocas empresas industriales que hace parte del selecto grupo de empresas competitivas, de la ciudad y el departamento del Cauca; y por qué no de Colombia, que tienen perspectivas de crecimiento y desarrollo. La empresa fue creada hace 40 años y desde entonces su planeación ha sido de carácter informal, eso sí, con la sabiduría y buenos criterios de sus accionistas lo que le ha permitido ser hoy una de las empresas más importantes del sector. Las dinámicas actuales de los mercados exigen de las organizaciones sistemas de planeación holísticos de largo plazo, que permitan que las operaciones de la empresa se desarrollen de una manera ordenada y coordinada en todos los subsistemas de la empresa en busca de unos logros formalmente establecidos

Por tanto se hace necesario la formulación de un plan estratégico que permita su sostenibilidad a largo plazo y no resulta pertinente que las operaciones de la organización sigan desarrollándose de una manera informal, en tanto no cuenta con un

sistema de planificación holístico y de largo plazo. Esta carencia implica a la organización múltiples ineficiencias cotidianas y falencias en su funcionamiento general. Es necesario entonces tratar de superar esa situación y administrar el crecimiento de la compañía mediante la formulación y respectiva implementación de un plan estratégico.

Desde lo económico, se justifica porque para el departamento del Cauca es necesario que el sector industrial tenga una mayor participación en su economía. Por ello desde la academia se debe apoyar el desarrollo de **Icobandas S.A.** para así contribuir en algo a equilibrar la balanza frente al sector comercial, que es la prima en la ciudad de Popayán, miremos algunos datos de la pobre participación del sector industrial: por cada 100 empresas de la ciudad, 53 son comerciales en relación con 8 empresas industriales; en Popayán existen 7.825 empresas de las cuales 4.176 son comerciales e industriales solo 598; Los activos totales son de \$1.702.415 de los cuales \$289.554 millones corresponden al sector comercial, esto equivale al 17.01% del sector comercial equivalen al de la participación porcentual de activos en la ciudad, mientras que la participación del sector industrial solo es del 5.23%¹. Esto explica por qué Popayán figura entre las 5 primeras ciudades del país con más desempleo

Desde el punto de vista del investigador, la formulación de un plan estratégico en una compañía de gran tamaño se justifica toda vez que tal labor implica un despliegue investigativo tanto del entorno como del contexto interno de la organización, que a su vez requiere de la utilización de múltiples instrumentos y metodologías de investigación. La formulación de un plan estratégico se convierte en un ejercicio de interacciones promotoras de conocimiento empresarial y de síntesis de información que convergen en estrategias de desarrollo para la organización objeto de intervención.

Desde el punto de vista de la universidad se justifica por que el trabajo contribuye ampliar el espectro del conocimiento sistematizado que sobre las organizaciones empresariales de la región tenga la universidad. El sector de las bandas transportadoras de caucho y lona, no es que sea abundante en información, sobre él no es que encuentran muchos estudios. El documento que le queda a la universidad del plan estratégico de Icobandas, contiene información valiosa que puede servir a los empresarios, profesores y estudiantes de los programas de ciencias administrativas y afines.

Desde el punto de vista de la sociedad, se justifica por que el plan le permitirá a la empresa dos funciones sociales de primer orden: detectar y analizar las responsabilidades sociales de la empresa, y la segunda, establecer estrategias a mediano y largo plazo para ejecución de actividades tendientes a cumplirlas.

¹ RED ORMET. *Informe Diagnóstico: Mercado de Trabajo Popayán*. Cuadro 1. Clasificación CIU (Clasificación internacional industrial uniforme) adoptada por Colombia del municipio de Popayán y activos en millones de pesos.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General.

Realizar el Plan estratégico de Icobandas S.A. de la ciudad de Popayán 2015-2020

1.3.2. Objetivos Específicos.

- 1) Realizar el análisis externo de Icobandas S.A., e identificar sus amenazas y oportunidades
- 2) Realizar el análisis del sector de la empresa.
- 3) Realizar el análisis interno de la empresa, e identificar sus fortalezas y debilidades
- 4) Formular el direccionamiento estratégico de la empresa.
- 5) Formular el Plan Operativo de la empresa.

1.4. MARCO TEÓRICO

El plan estratégico de **Icobandas S.A.** Se plantea desde la concepción teórica de la organización entendida como un sistema que necesita estar en constante análisis y comprensión del entorno para saber cómo proceder en la obtención de sus propósitos misionales. Para ello citaremos a autores como Ludwing Von Bertalanffy en 1951, además de Kast y Rosenzweig (1988), para hacer una aproximación teórica al concepto de entorno.

Luego se enmarca en los conceptos teóricos de la estrategia, referidos a las diferentes formas de entender la planeación estratégica en las organizaciones, se citan a autores como Mintzberg, Waters, Ahlstrand y Lampel, M. Porter entre otros.

1.4.1. Aproximación al concepto de entorno.

El análisis del entorno externo de las organizaciones es comprendido desde el enfoque de sistemas, fundamentado principalmente en la teoría general de sistemas (TGS), introducida por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy en 1951, la aplicación de dicha teoría da un sentido global y holístico de los elementos presentes en cualquier tipo de sistema². Existe una amplia gama de concepciones que presenta esta teoría, cuyo desarrollo se llevó a cabo principalmente en las disciplinas biológicas y que luego llega a otras ciencias como las sociales. Esta teoría incorpora una nueva forma de pensar, y dentro de la misma se relacionan los conceptos básicos que comprenden los principios en los tipos de sistemas. El concepto de sistema definido por Bertalanffy, como un “complejo de elementos interactuantes” permite caracterizar a cada uno de los elementos, de tal forma que se conecten e interrelacionen con las demás variables dentro del mismo sistema o dentro de uno mayor, los cuales intercambian energía, información y materia.

Estos sistemas pueden ser cerrados o abiertos, dependiendo de los intercambios que realice la organización con su entorno; de este modo el primero se refiere a un sistema que solo intercambia energía entre sus partes y no con el entorno, mientras que el sistema abierto recibe energía de su ambiente, tal como lo afirma Kast y Rosenzweig (1988), la organización es un “sistema que intercambia información, energía y materiales con su ambiente” (p.137). Desde este punto de vista la organización se encuentra influencia por ciertos tipos de fuerzas ambientales que sobrepasan los límites

² Este concepto y muchos otros fueron expuestos por Bertalanffy, pero para efectos del presente trabajo se tiene en cuenta la definición descrita por Kast y Rosenzweig (1988), en su obra *Administración en las organizaciones*, en la que afirman que un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiente” (p. 108).

de la misma e influyen de forma directa en el comportamiento de la misma, llamado ambiente o entorno externo.

Al dilucidar el concepto de entorno se hace referencia a “todo lo externo a los límites de la organización” (Kast y Rosenzweig, 1988, p.141), factores externos que impactan de una forma positiva o negativa en el desarrollo de las actividades organizacionales. En términos generales estos factores pueden afectar a las organizaciones homogéneamente o heterogéneamente, según las características propias de cada empresa. Estos autores además identifican dos tipos de entorno dentro del ambiente externo de una organización, uno llamado ambiente social (entorno general) y el otro ambiente de tareas (entorno específico), distinguiendo así el primero como el entorno que afecta a todas organizaciones de la misma forma, pero sobre el cual no se posee control, sin embargo dichas organizaciones si pueden crear estrategias para anticiparse a los impactos de dichos factores por medio de la identificación de oportunidades y amenazas.

Siguiendo esta línea los autores en mención incluyen aspectos generales característicos del ambiente, como:

a) *La cultura*: refiriéndose a los aspectos históricos de valores, creencias y formas de vida de la sociedad.

b) *Dimensión tecnológica*: relacionada con el nivel de adelanto tecnológico de equipos y herramientas de planta

c) *Educación*: en la cual se incluye los niveles de alfabetización de la población.

d) *Aspecto político-legal*: relacionados con el grado de poder de los gobiernos, consideraciones constitucionales y regulaciones para las empresas.

e) *Recursos naturales*: en esta dimensión se ponen a consideración recursos naturales disponibles dentro del espacio geográfico

f) *Aspectos demográficos*: están relacionados con los factores como distribución poblacional, concentración y demás relaciones humanas disponibles.

g) *Dimensión sociológica*: tiene que ver con la naturaleza de la organización social y el desarrollo de las instituciones sociales

h) *Económica*: relacionada con la planificación económica en cuanto a políticas fiscal, monetaria, niveles de inversión y características de consumo de la sociedad.

Los aspectos anteriormente mencionados brindan un marco de referencia para que los gerentes puedan entender y explorar el comportamiento de cada una y por consiguiente poder anticiparse de forma proactiva a los efectos futuros.

En lo referente al análisis del *entorno específico* (competitivo o sectorial), se efectúa un estudio del sector de actividad económica (SAE) a través del modelo de las *cinco fuerzas competitivas* y uno complementario basado en el *Benchmarking competitivo*. El primero propuesto por Michael Porter (1985), afirma que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Es así como el sector o sectores industriales en los cuales compiten, se convierte en el aspecto clave a analizar. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado a los cuales se encuentran descritos a continuación, como fuentes para medir el grado de atractividad de un sector de actividad y su nivel de rentabilidad

El otro enfoque a tener en cuenta como complemento del análisis específico es el *Benchmarking*. En el entorno académico y empresarial se conocen varias definiciones de benchmarking, entre las que se encuentra la expresada por Spendolini (2005), autor del libro "*The Benchmarking Book*" quien lo define como "Un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales" (p.11). De otro lado se encuentra la definición de American Productivity & Quality Center (APQC), quienes se refieren a benchmarking como un proceso de medición sistemático, que permite obtener información para el desarrollo de acciones tendientes a mejorar su desempeño, a través de la comparación de los procesos con las organizaciones líderes.

Por lo tanto es evidente la importancia de utilizar este proceso en la elaboración de un plan estratégico, donde se busca generar estrategias de mejoramiento para la empresa, y los resultados del proceso de benchmarking serán insumos para la toma de decisiones y la formulación de ellas.

Existen algunas clases de benchmarking las cuales deben ser aplicadas según el objetivo que se tenga. McNair y Leibfried (1992) identifican cuatro tipos:

- a) Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- b) Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- c) Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

d) Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

1.4.2. La Estrategia organizacional.

Otro ámbito teórico fundamental en este trabajo es la estrategia, tema que cobro sustancial importancia en el ámbito empresarial en la segunda mitad del siglo XX. Según Mintzberg (1987), existen cinco formas para definir y entender el concepto de estrategia:

1) *La estrategia como plan (Plan).*

Es el curso de acción general o específico conscientemente determinado que sirve como guía o directriz para enfrentar una situación particular. De acuerdo a esta concepción, las estrategias son estructuradas antes de que se ejecute la acción y desarrolladas de forma consciente a partir de un objeto y propósito determinado.

2) *La estrategia como pauta de acción (Ploy).*

De forma específica, se considera como una pauta de acción, estratagema o maniobra propuesta para superar a un oponente o competidor. M Porter (1980), en su libro Estrategia Competitiva equipara este tipo de estrategia con “las señales del mercado” o con” los movimientos competitivos”, en los cuales se establecen acciones para apropiarse anticipadamente de la respuesta competitiva de manera consciente o a manera de complot.

3) *La estrategia como patrón (Pattern).*

Considera que la estrategia surge y se desarrolla a partir de un modelo o patrón consciente de comportamiento seguido en un flujo de acciones sin predeterminación alguna. Es decir, que las decisiones estratégicas en las organizaciones son el resultado de intenciones directivas (Peters y Austin, 1988) y de procesos de tipo político-cultural que se dan al interior o al exterior de la organización (Schein, 1985).

Mintzberg y Waters (1985), explican la formulación, desarrollo y performance de la estrategia como patrón a partir de la estrategia deliberada y la estrategia emergente. Adicionalmente, plantean que en medio de estas se ubica la estrategia planeada, la empresarial, la ideológica, de protección, de proceso, la desarticulada, de consenso y la impuesta.

a) *Estrategia deliberada*: Es la forma más usual de diseñar, desarrollar e implementar las estrategias deseadas por la dirección en términos de asignación de recursos, estructura organizacional, variables de mercado, factores políticos y otros que ejerzan

influencia en su desempeño. Por tanto, este tipo de estrategia es preconcebida y explícitamente formulada por la alta dirección, asumida de manera consciente e intencional por todos los integrantes de la organización e implementada sistemáticamente.

b) *Estrategia emergente*: Tiene tres características esenciales: Los lineamientos estratégicos son formulados por la alta dirección, la estrategia obedece a un patrón de comportamiento consistente y surge, en la mayoría de los casos, ausente de intencionalidad. La ausencia de consistencia y la presencia de intencionalidad producen la ausencia de estrategia, convirtiéndose en estrategia deliberada al tener una definición explícita previa.

c) *Estrategia realizada*: Se presenta cuando la administración implementa las intenciones estratégicas deliberadas.

d) *Estrategia no realizada*: Se presenta cuando la organización establece intenciones estratégicas deliberadas que terminan no llevándose a la práctica o desarrollándose parcialmente. La brecha entre lo planeado sistemáticamente y lo realizado es ocasionada por diversas circunstancias inherentes a la organización, por factores externos o por decisiones directivas.

e) *Estrategia planificada*: Muestra la estrategia como un proceso definido, desarrollado y controlado de manera formal por los directivos de la organización al considerar que el entorno es estable, controlable y predecible. Esta posición estratégica es totalmente deliberada.

f) *Estrategia empresarial*: La estrategia es conocida como un procedimiento visionario del líder, el cual controla personalmente la organización moldeándola a las nuevas condiciones y oportunidades del entorno. Esta posición estratégica es relativamente deliberada y ocasionalmente emergente.

g) *Estrategia ideológica*: La estrategia se formula y desarrolla racionalmente por la visión colectiva de todos los miembros de la organización y se controla a través de normas estrictas que son acatadas por todos. Además, la organización es proactiva y se adapta continuamente a las condiciones ambientales del entorno. Se considera una posición estratégica deliberada.

h) *Estrategia de protección*: Los procesos estratégicos son establecidos por un liderazgo central que establece los límites de actuación, permitiendo cierto grado de flexibilidad a los integrantes de la organización para desarrollar la estrategia. En este sentido, esta estrategia se considera parcialmente deliberada en cuanto a los parámetros y parcialmente emergente en cuanto a la flexibilidad.

i) *Estrategia de proceso*: La alta dirección controla todo el proceso estratégico, influyendo directamente en la estrategia y delegando su desarrollo a los demás integrantes de la organización. En este caso, la estrategia se considera relativamente deliberada en cuanto al proceso y relativamente emergente en cuanto a su contenido e implementación.

j) *Estrategia desconectada o desarticulada*: Las acciones estratégicas se establecen como patrones a partir de la actuación individual o grupal de sus integrantes, contraviniendo los lineamientos directivos y comunes de la organización. Este tipo de estrategia se considera deliberada para el grupo que la propicia.

k) *Estrategia de consenso*: Al no existir un lineamiento estratégico definido por la dirección, los integrantes de la organización o un grupo de ellos, por mutuo acuerdo convergen en patrones estratégicos que se hacen extensivos a toda la estructura organizacional. Esta estrategia se considera totalmente emergente.

l) *Estrategia impuesta*: El direccionamiento estratégico es impuesto a la organización por las condiciones del entorno, o por, disposiciones organizacionales internas que limitan la elección de alternativas estratégicas a la dirección. Estas estrategias se consideran emergentes organizacionalmente al ser condicionadas por agentes externos, y deliberadas, al ser interiorizadas por la misma.

4) *estrategia como posición (Position).*

Para Hofer y Shendel (1978), la estrategia como posición representa una condición, fuerza mediadora o *fit* entre la organización y su contexto, sea este interno o externo. Bajo esta consideración, la empresa se ubica en un nicho o segmento generador de ingresos que domina y protege a través de la implementación de estrategias competitivas. El sostenimiento de la posición estratégica se logra, empleado entre otras, las siguientes estrategias: Integración vertical, cooperación entre empresas del mismo sector de actividad económica, riesgo compartido (Joint Ventures), fusiones empresariales y alianzas estratégicas.

5) *La estrategia como perspectiva (Perspective).*

La organización conceptualiza la estrategia de forma abstracta, particular e inherente respecto a cómo percibe el mundo. En este sentido, la estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo. Este comportamiento tácito e idiosincrásico permite que la organización actúe y responda de manera colectiva y consistente en la consecución de la estrategia organizacional.

En consideración del autor del presente trabajo, a continuación se presenta un compendio de las principales escuelas del pensamiento estratégico, descritas en el libro “*Safari a la Estrategia*” de H. Mintzberg (1999).

1.4.3. Escuelas del pensamiento estratégico.

Luego Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, plantean diez escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia organizacional en su libro *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1999), con puntos de vista muy distintos, cada una tiene una perspectiva única que, al igual que los hombres ciegos en la definición de la gran bestia (el elefante), se centra en un aspecto importante del proceso de creación, a continuación se presenta un compendio de las principales escuelas, descritas en el libro. (Ver tabla 1).

Para finalizar, se miran los aspectos más relevantes de las tres escuelas en que encaja teóricamente el trabajo (la escuela del diseño, la planeación y del posicionamiento). (Ver tabla 2).

Tabla N° 1: Modelos Prescriptivos: énfasis en la formulación de estrategias.

NOMBRE	FUNDAMENTOS Y PREMISAS
Escuela del diseño: Selznick y Andrew (entorno estable, para organizaciones mecanicistas)	Estrategia: se formula en el ápice (a través de la DOFA y en función de la cultura organizacional y la responsabilidad social) y se implementa en la parte administrativa. El diseño estratégico es sencillo, explico bien definido y racional, el cual produce estrategias únicas no ambiguas y adaptadas a las condiciones (internas y externas) de la organización; después del diseño de las estrategias se socializan. El control lo realiza el ápice.
Escuela de la planificación: Ansoff	Estrategia: se formula en el ápice pero la implementa un staff de planificación. El diseño estratégico es racional, definido y deliberado, las estrategias pretenden equilibrar las condiciones ambientales con las de la organización. El control lo realiza cada una de las personas involucradas en la estrategia.
Escuela del posicionamiento: Porter, Cooper, Shendel, otros.	Estrategia: es formulada e implementada por los altos directivos asesorados por un Staff. El diseño estratégico es racional y deliberado, las estrategias son sectoriales, es decir se dirigen a diversos grupos dentro de un sector (Barney y Mcwilliams, destacaron posteriormente que todas las estrategias dentro de un sector debían ser diferentes para alcanzar el éxito)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 2: Modelos Descriptivos: énfasis en el estudio de la formación de estrategias

NOMBRE	FUNDAMENTOS Y PREMISAS
Escuela del aprendizaje: Quinn, Hamel, otros. (organizaciones profesionales e innovadoras)	Estrategia: la formula un grupo de personas a través de coaliciones y retroalimentaciones, la implementación es paralela, los líderes administran los procesos de aprendizaje. El diseño estratégico es fragmentado, evolutivo y emergente, es decir las estrategias surgen en la medida en que ocurren diversas situaciones
Escuela configurativa: Chandler	La estrategia evoluciona en el tiempo de acuerdo a la influencia del entorno, involucra tres variables: estrategia, entorno y estructura, es decir existe una estrategia para cada empresa ajustada a su entorno. Es un enfoque contingencial por que destaca que ninguna estrategia es óptima para una empresa.
Escuela emprendedora: Chumpeter	Las estrategias se generan de la visión de los empresarios. El diseño estratégico es mixto (deliberado: porque depende de la visión del líder y emergente: porque puede cambiar las estrategias cuando lo considere). El control lo realiza el mismo empresario.
Escuela ambiental: Hanan, Freman, otros.	Predomina la adaptación al ambiente, existiendo una relación entre estrategia–entorno y estrategia–estructura, de tal forma que cada entorno tiene una estrategia y la estrategia se adapta para soportar la estructura.
Escuela política: Mintzberg, Morgan	El poder y las coaliciones son la base para la formulación de las estrategias, quien tiene el poder formula las estrategias.
Escuela cultural: Suecia	La cultura organizacional compartida sirve de base para la formulación de estrategias.
Escuela cognoscitiva: Simón, March	Las decisiones estratégicas se toman en base a la racionalidad limitada (no se tiene total certeza en la información y su procesamiento) por lo cual no existen estrategias óptimas sino satisfactorias que se generan a través de un proceso deliberado.

Fuente: Elaboración propia.

1) La escuela del diseño: La estrategia como proceso de concepción.

La más influyente, sin duda, fue la responsable entre otros conceptos, del análisis FODA o SWOT, un esquema infaltable en cualquier presentación de negocios, cuyo objeto es determinar las fortalezas y debilidades de la organización a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno para así buscar el ajuste o "fit" entre las capacidades internas y posibilidades externas. Los orígenes de esta escuela se remontan a dos publicaciones de los 60's: *Leadership in administration* de Philip Selznick (1957) (Berkeley) y *Strategy and Structure* de Alfred Chandler (MIT), (1962), citados en Mintzberg (1999, p.41). El primero introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativas externas, y la necesidad de crear una "política dentro de la estructura social de la organización". Chandler, a su vez, impuso la fundamental relación secuencial entre estrategia y estructura. Pero fue un libro de texto de la Harvard Business School el más representativo en esta escuela de pensamiento: *Business Policy: Text and Cases*.

El modelo básico para la formulación de estrategias allí propuesto sencillamente respondía a los principios indicados. Selznick sumaba al análisis externo e interno otros dos factores que consideraba relevantes en el diseño de la estrategia: las creencias y preferencias de quienes lideran la organización y la responsabilidad social. Se asumía que de las estrategias resultantes del proceso, una era la mejor. Algunos criterios para identificarla: consistencia, consonancia (su perfil adaptativo al entorno), ventaja competitiva y viabilidad. Esa primera etapa analítica convergente daba paso, en esta segunda fase, a la implementación que, divergente, la hacía llegar a toda la organización.

Las premisas de esta escuela son:

- 1). La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- 2). La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.
- 3). El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.
- 4). La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla.
- 5). El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.
- 6). La estrategia debe ser explícita.
- 7). La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo.

Consistente con los principios clásicos de racionalidad, al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción, esta escuela distancia claramente el pensamiento de la acción. Por lo tanto, si la estructura sigue a la estrategia deberá reformularse con cada cambio estratégico.

Crítica: De las premisas del modelo se desprende que esta escuela no toma en consideración factores tales como el desarrollo incremental y la estrategia emergente, la influencia de la estructura existente o la participación de otros actores más allá del CEO. Aun cuando se lo considere sólo un "marco", el modelo promueve el divorcio entre pensamiento y acción. Por un lado, deja afuera la posibilidad del aprendizaje y, por el otro, somete a las capacidades establecidas de la organización, aun cuando el modelo las considere como input para formularla, a los cambios de estrategia. Si bien la organización debe ser maleable, no parece razonable modificarla cada vez que el líder cambia la estrategia.

Se supone que la formación de la estrategia es un proceso integrado; de ninguna manera, una secuencia arbitraria. De allí que esta separación puede resultar conveniente

para el estudio de casos, pero peligrosa en la práctica empresarial. No sólo por ese divorcio entre formulación e implementación, sino también por la relativa cristalización del entorno externo e interno en el análisis FODA. La formulación no se transmite sin distorsiones. A su vez, puede oponer resistencia.

El entorno tampoco permanece inmóvil hasta la próxima estrategia: cambia constantemente, sea estable o turbulento. En este último caso puede inutilizarlas. Y quebrar una relación que representa una de las mayores contribuciones de esta escuela al pensamiento estratégico: la concordancia o "fit" entre las oportunidades externas y las capacidades internas.

2) *La escuela del planeamiento:* La estrategia como proceso formal.

Profusamente alabado por la literatura especializada, el planeamiento estratégico se incorporó al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno y progresista. La estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO. Sobre la base de algunas premisas de la paralela escuela del diseño, esta escuela no aportó demasiado cualitativamente, aunque la literatura publicada sobre el tema aumentó de manera considerable.

De hecho, hay cientos de modelos de planeamiento estratégico diferentes: cada texto o consultor que se preciara tenía el suyo. Todos giran en torno a las mismas ideas básicas: tomar el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos prolijamente delineados y articulados, con check lists y técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio, y el presupuesto y el plan de acción al final. Obviamente, hay tantos diagramas de flujo como modelos pero, en general, primero se cuantificaban los objetivos como algo separado de la estrategia, a diferencia de la escuela del diseño que los mantenía integrados, que servirían para fijar la dirección. Generalmente al análisis FODA se sumaba un pronóstico de las condiciones futuras del entorno: en distintos escenarios se postulaban estados alternativos de la situación futura de la organización. Para la evaluación de la estrategia, las metodologías sugeridas eran de lo más diversas: valuación de la estrategia competitiva, análisis de riesgos, curva de valor, valor para el accionista.

Pero donde el modelo se volvía más detallista era en la etapa operativa. Dada su tendencia a la que la implementación disfrutaba del análisis, elaboración y racionalización. Los planes estratégicos de largo plazo, por lo general, a cinco años, se abrían en planes a mediano plazo subdivididos en planes operativos para el próximo ejercicio. Cada uno con sus objetivos, presupuestos, subestrategias y planes de acción. Todos para ser cumplidos a "pie juntillas". Con la escuela de planeamiento, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo: producida cada una de las partes componentes según lo establecido, ensambladas de acuerdo con lo estipulado, el

resultado será el producto final buscado. Y aunque en principio el CEO seguía siendo el arquitecto de la estrategia, no lo era por diseñarlas sino por aprobarlas ya que con los planes llegaron los "planificadores", para esta escuela los verdaderos jugadores en el proceso. Se hablaba de análisis, cronogramas y presupuestos pero virtualmente nada sobre la creación real de la estrategia.

Algunos desarrollos recientes:

Más allá de las variaciones sobre el modelo central, hubo algunos desarrollos posteriores específicos. La ya mencionada planificación de escenarios, por ejemplo, aun asumiendo que el futuro es impredecible, procura, especulación mediante, definir una variedad de entornos probables.

Un ejercicio que puso de moda la Royal Dutch Shell a mediados de los 80's. Aun cuando ninguno de los escenarios se ajuste completamente a la realidad, la actividad en sí resulta estimulante. Por su parte, aunque muchos lo consideren autónomo, los alcances del control estratégico son idénticos a los de la planificación estratégica. Se lo incluye entre los tres estilos de elaboración de estrategias de las grandes corporaciones: una versión híbrida que combina la promoción de los intereses corporativos del planeamiento estratégico y la autonomía de las unidades de negocios típica del control financiero en el que el presupuesto es la herramienta de control.

Las falacias del planeamiento estratégico:

Los problemas con el modelo empezaron a principios de los 80's. El máximo exponente fue la debacle en General Electric. Con la llegada de Jack Welch, los planes y sus planificadores desaparecieron de manera sangrienta. No fue el único caso. Porque, como señalara Ansoff (1965), citado por Mintzberg (1999, p.94) "para la mayoría de las empresas, en realidad, era tranquilizador embarcarse en la planificación de largo plazo por extrapolación". A la hora de analizar el fracaso, no obstante, el lugar común era endilgárselo a problemas corporativos y no a las debilidades del proceso en sí. Aunque los managers no se quejaban del mal funcionamiento del planeamiento estratégico, sino de las consecuencias adversas de su funcionamiento apropiado.

Partiendo de la base de que, en esencia, lo criticable del planeamiento estratégico es que la estrategia no nace de un proceso formal, estructurado, se observa que confluyen en él tres falacias:

Según la falacia de la predeterminación, para embarcarse en un proceso de este tipo, la empresa debe estar en condiciones de predecir la evolución de su entorno, controlarlo o simplemente asumir su estabilidad. Pueden predecirse patrones repetitivos o estacionales, pero nunca las discontinuidades, los descubrimientos o innovaciones tecnológicas o los aumentos de precios.

Por su parte, la falacia de la separación aparta el planeamiento de la acción, la formulación de la implementación y al estrategia del objeto de su estrategia ya que, una vez sistematizado, el proceso es el que decide. Sin embargo, se lo podría dirigir por control remoto. Los estrategias efectivos, en cambio, se sumergen en la realidad diaria para abstraer sus mensajes y conectan la acción con el pensamiento, que a su vez asocia formulación e implementación. La tercera falacia se relaciona directamente con la posibilidad del planeamiento estratégico como sistema de recrear el "genio entrepreneur".

La investigación ha demostrado que la formación de la estrategia es un proceso inmensamente complejo que implica el más sofisticado, sutil y subconsciente de los procesos humanos, sociales y cognitivos, demanda todo tipo de información, en su mayoría no cuantificable, y accesible sólo a personas que tengan los pies sobre la tierra. Las estrategias efectivas ponen de manifiesto cualidades emergentes y, aun cuando sean significativamente deliberadas, parecen mucho menos formalmente planeadas que informalmente visionarias. Se nutren del aprendizaje, del error, de los descubrimientos casuales y del reconocimiento de patrones inesperados.

En consecuencia, exigen perspectiva, creatividad y síntesis, todo lo que el planeamiento estratégico desalienta. El fracaso del planeamiento estratégico es el fracaso de la formalización: los sistemas formales nunca podrán internalizar la información, comprender su significación o sintetizarla. El diseño de la estrategia, como la creatividad, necesita moverse fuera de recuadros o categorías para así poder crear nuevas perspectivas y combinatorias. Como explicara Humpty Dumpty, no todo lo que se separa en partes se puede volver a unir. De la combinación de las tres resulta la "gran falacia": como el análisis no es síntesis, planear estratégicamente nunca significará construir una estrategia.

3) *La escuela del posicionamiento.* La estrategia como proceso analítico

En los 80's, ahora sobre la base de la mayoría de las premisas del planeamiento estratégico, empieza a desarrollarse una nueva escuela que procura agregarle contenido. Al poner el énfasis en las estrategias en sí mismas, en lugar de centrarse en el proceso que lleva a ellas, despertó el interés sobre su costado prescriptivo. Bautizado como "management estratégico", este enfoque se expandió rápidamente. Se multiplicaron las conferencias, cursos y publicaciones, aparecieron las consultoras, las "boutiques estratégicas". La publicación de Estrategia competitiva de Michael Porter, en 1980, fue la divisoria de aguas.

A diferencia de la escuela precedente, la escuela del posicionamiento afirmaba que sólo unas pocas estrategias clave, en la forma de posiciones en el mercado, pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su

vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación. Siguiendo esa lógica se pudo definir un número limitado de estrategias básicas genéricas para las distintas industrias.

La formación de la estrategia seguía siendo un proceso consciente, controlado, que producía estrategias deliberadas completamente desarrolladas que debían explicitarse antes de ser formalmente implementadas. La secuencia estrategia-estructura se mantuvo pero encerrada en otra estructura mayor, la "industria", igualmente condicionante para ambas. El CEO conservaba aquí su carácter de estratega y el planificador, su puesto detrás del trono, aunque ahora como analista, a menudo, un consultor externo, que estudiaba toda la información "dura" para luego recomendarlas estrategias genéricas que consideraba aplicables. Seguía sin diseñarlas, sólo las seleccionaba.

Las olas:

En esta escuela hubo tres "olas" de ideas: las máximas militares tempranas, los imperativos de los 70's y el trabajo empírico de los 80's. Comparte con la estrategia militar el objetivo de conseguir posiciones tangibles en contextos competitivos, el interés por conocer el terreno y las condiciones ideales de ataque y defensa. Ya *El arte de la Guerra* de Sun Tzu enfatizaba la importancia de tener información sobre el enemigo y el lugar de batalla y reconocía la ventaja de quien se mueve primero. Carl von Clausewitz, citado por Mintzberg (1999, p.115), se ocupó de resumir en *On War* la particular visión que Napoleón tenía de la guerra. Hasta entonces considerada una actividad de resolución de problemas, Napoleón la veía como una actividad creativa, con final abierto, como resultado de las tensiones y contradicciones inherentes a la interacción humana. Mintzberg (1999, p. 120), cita a Harry Summers (1981), quién reposicionó la premisa básica de Clausewitz, "la guerra es la continuación de la política por otros medios", a la que contra la interpretación dominante, equiparó a una advertencia: la estrategia no debe ser dominada por el corto plazo. Otro teórico de la guerra, B.H. Liddell-Hart señaló que el objetivo de la estrategia debe ser desequilibrar al enemigo y quebrar su capacidad de respuesta haciendo lo inesperado.

La segunda ola fue la de los "imperativos" de los consultores, una consecuencia lógica de este enfoque a su medida. Podían llegar a una empresa, sin el menor conocimiento del negocio, analizar la información disponible, hacer malabares con un conjunto de estrategias genéricas en un gráfico, redactar un informe, facturar y partir. Y florecer en nichos conceptuales propios. Mejoraron las máximas militares pero convirtieron los resultados de su análisis en nuevas máximas. *El Boston Consulting Group* (BCG), por ejemplo, desplazó el foco del planeamiento hacia la estrategia en sí.

La famosa matriz BCG de crecimiento y participación de mercado, como parte de la planificación de cartera, le permitía a una empresa diversificada asignar recursos a los distintos negocios con un criterio sistemático. De naturaleza reduccionista, entre

estrellas, vacas lecheras, perros y niños problema, se escondían las dos categorías principales de la escuela del diseño (entorno y capacidades internas) y una dimensión clave para cada una (crecimientos del mercado y participación relativa) distribuidos en los dos ejes de una matriz, divididos, a su vez, en dos niveles. Resultado: cuatro estrategias genéricas. Lo único que debía hacer la empresa era delinear su situación y seleccionar la estrategia o secuencia de estrategias más recomendable. Sin olvidar que lo que parece una estrella puede ser un agujero negro y que las vacas lecheras pueden dar leche o nuevos productos, siempre y cuando alguien se acuerde de invertir en un toro.

En la tercera ola, el factor dominante fue la búsqueda empírica de relaciones entre las condiciones externas y las estrategias internas. Porter es su máximo exponente. Para él la estrategia debe basarse en la estructura del mercado en que la empresa opera. En *Competitive Advantage* desarrolla una serie de conceptos, entre los cuales su modelo de análisis competitivo, el conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor fueron los más prominentes.

En ese modelo, identifica cinco fuerzas en el entorno de una organización que influyen en las condiciones de competencia: la amenaza de los nuevos competidores que puedan superar las barreras de entrada protectoras; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los clientes; la amenaza de los productos sustitutos y la intensidad de la competencia. Ventajas competitivas, en cambio, sólo ve dos: el precio y la diferenciación, las que en el marco de un determinado negocio se combinan para producir tres estrategias genéricas: liderazgo por precio, por diferenciación y por foco. Ninguna empresa puede ser todo para toda la gente: debe construir su ventaja competitiva alrededor de una. Si no consigue hacerlo quedará "atrapada en el medio". El liderazgo por precio trabaja en ganar experiencia, invierte en instalación para producción masiva, aprovecha las economías de escala y controla cuidadosamente los costos operativos.

La diferenciación requiere el desarrollo de productos o servicios técnicos, confiando en la lealtad del cliente y la fuerza de la marca. El foco es sinónimo de segmentos limitados, líneas de productos o mercados geográficos y es perfectamente combinable con las otras dos: ofertas diferenciadas para el mercado foco o líder en precio en ese mercado específico. Contra la opinión de Porter, numerosos autores aseguran que nadie queda "atrapado en el medio" y dan ejemplos en uno y otro sentido. Miller cita a *Caterpillar*, cuya estrategia fue la diferenciación por la calidad. Al olvidar la eficiencia y el costo, resultó muy vulnerable al ataque japonés. Por su parte, Baden-Fuller y Stopford (1992), citado en Mintzberg (1999, p.139), señalan el caso de *Benetton*, que logró producir alta moda a bajo costo y a gran escala.

Porter incorpora luego el concepto de cadena de valor y desagrega a la empresa en actividades principales, directamente relacionadas con el flujo de producción y de

apoyo. Ser el mejor en marketing puede no ser una ventaja competitiva si el área de operaciones es débil.

A partir de Porter, la literatura sobre posicionamiento estratégico se multiplicó. Parte se concentró en relacionar estrategias genéricas particulares con las condiciones externas que les resultaran favorables; otra, en "grupos estratégicos", Porter dixit, o conjuntos de empresas en una industria con una combinación similar de estrategias.

También ganó popularidad por esta época la teoría del juego. Desarrollada inicialmente por Von Newman y Morgenstern (1947), citado en Mintzberg (1999, p.146) para el análisis de la política nuclear de las superpotencias durante la guerra fría, ya había sido usada en economía cuando la descubrió la estrategia. Como los países, las empresas a veces se encuentran en situaciones en las que la competencia sin límites produce perjuicios a todos: es preferible la cooperación.

Aunque transformar el juego de suma cero en un juego de suma positiva, o "ganador-ganador", no se logra si no se usan otras estrategias. Mintzberg (1999, p.147) cita a Brandenburger y Nalebuff (1995), pusieron el ejemplo de la industria automotriz norteamericana, que se debatía en el vicioso ciclo de la guerra de precios hasta que General Motors decidió quebrarlo con una tarjeta de crédito que garantizaba a sus usuarios un descuento en compras futuras de automóviles de GM. Otros la siguieron asumiendo, lo que en esta teoría se llama compromisos creíbles; en este caso, competir por la lealtad del cliente y no por el aumento de las ventas en el corto plazo. Aunque contempla una serie de estrategias posibles, en realidad, la teoría del juego no ayuda al estratega a resolver sino a pensar.

Crítica: Como en la escuela del diseño, la separación entre acción y pensamiento hace al proceso de construcción de la estrategia excesivamente premeditada y, en consecuencia, contrario al aprendizaje estratégico. Y tal como en el caso de la escuela de planeamiento, se corre el riesgo de dibujar el futuro extrapolando las tendencias del presente, de depender en exceso de los datos duros y de formalizar en exceso el diseño de la estrategia. Demasiado centrada en lo económico y cuantificable, deja de lado lo social y lo político, y restringe el contexto a la industria y la competencia, sacrificando, a su vez, las capacidades internas. El tercer punto débil es el proceso en sí. El mensaje de la escuela del posicionamiento es no salir al exterior y aprender, sino permanecer en "casa" y calcular. Pero el cálculo excesivo anula la creatividad y también evita el compromiso personal. No existe una estrategia óptima que se pueda preparar por adelantado. La estrategia exitosa depende de la energía de gente comprometida: ellos la "hacen" buena porque la hacen "real", más aun cuando ellos mismos la crean. Justamente, las batallas más famosas del mundo de los negocios no se ganaron por hacer lo que dictaba la doctrina aceptada sino por romper los patrones.

1.5. METODOLOGÍA

El proceso de la planeación estratégica, se desarrolla principalmente en dos fases luego de caracterizar la empresa, la primera, en la cual se realiza una identificación del entorno externo (general y específico) de la organización y la segunda corresponde al análisis interno de la misma (capacidades internas). Finalmente este proceso concluye con el análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas y oportunidades del entorno. La metodología se resume en la siguiente figura.

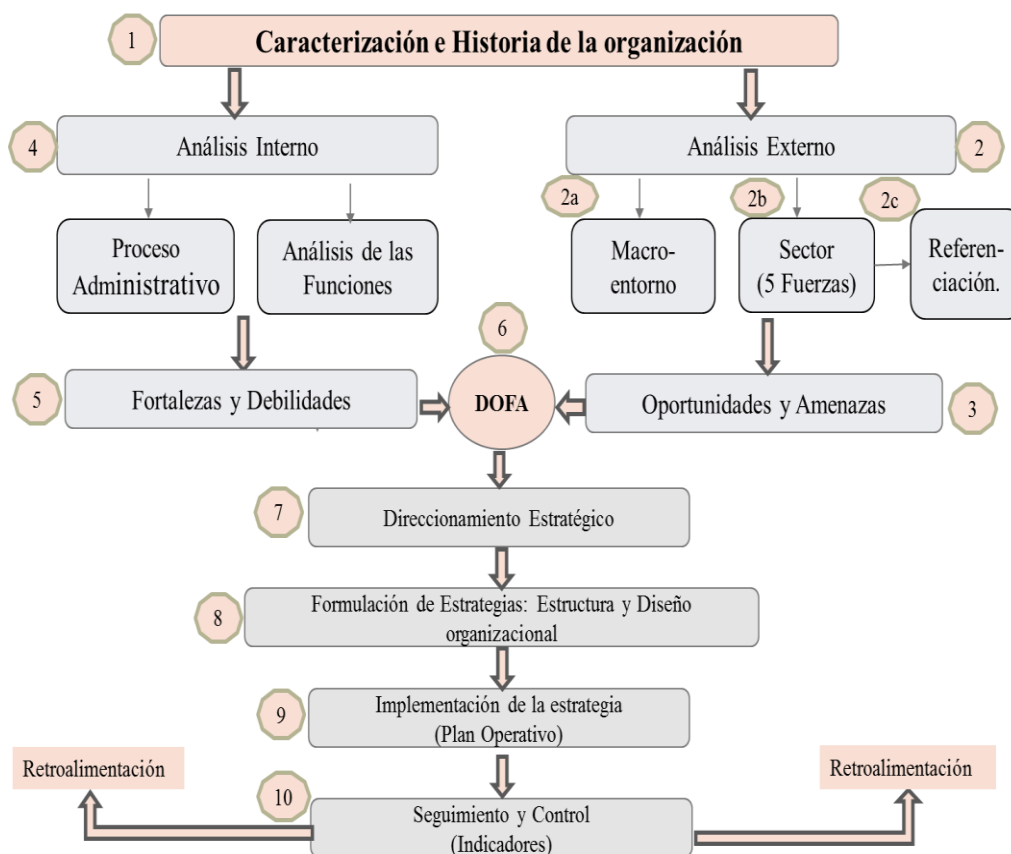


Figura N° 1: Cuadro Resumen Planeación Estratégica:

Fuente: Adaptación propia de la metodología de Benjamín Betancourt (1995).

1.5.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio a realizar tiene un carácter mixto (cuantitativo-cualitativo). Cuantitativo porque permite la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque de puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Por su parte la investigación cualitativa proporciona a profundidad los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad.³

El presente trabajo tiene carácter cuantitativo, dado que se abordan las variables objeto de análisis siguiendo el método deductivo en el que se toma como base una teoría y se aplica con el fin de obtener a detalle los datos. Es el caso de la primera parte de la metodología (análisis externo), en el cual se obtienen datos del entorno. En el caso de la identificación de variables externas para la compañía **Icobandas S.A.** el ámbito de aplicación se estableció de acuerdo al alcance de sus operaciones, es decir a nivel nacional y transnacional, con algunas excepciones donde fue necesario la aplicación de variables al entorno local. Se debe aclarar que en la recolección de la información interna, se utilizaron algunos instrumentos que hacen parte de la investigación.

1.5.2. Instrumentos para la Recopilación de la información.

Para la caracterización del entorno general, se realizó en primer lugar la identificación de las variables que para la organización en específico influyen en su comportamiento, este proceso se hizo bajo la perspectiva del modelo presentado por Kast y Rosenzweig (1988), con algunas adaptaciones al sector, estudiándose así las dimensiones: Macroeconómica, Socio-Cultural, Político-Legal (incluyendo aspectos Ambientales) y Tecnológica del entorno.

En la caracterización del entorno interno fueron utilizadas las entrevistas de aplicación directa a los directivos, cuestionarios dirigidos con preguntas de tipo abiertas y observación directa.

Finalmente se construyeron los instrumentos indispensables para el análisis de la información; proceso que incluyó la elaboración de las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), POAM (Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), MPC (Matriz de Perfil Competitivo), matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y Matriz de impactos/PCI (Perfil de Capacidades Internas) y de las cuales se extrajo un listado de las posibles oportunidades y amenazas del sector, así como las fortalezas y debilidades. Las anteriores matrices se realizaron con base en la metodología propuesta por Humberto Serna (2000). (Ver Anexos 1-4).

1.5.3. Fuentes de Investigación.

Se utilizaron dos tipos de fuentes de investigación, unas primarias en las que se hizo necesario realizar sesiones grupales con el equipo ejecutivo de la organización y

³ Sampieri R. Fernandez, C. Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*.(p.21)

entrevistas directas no estructuradas, tanto a personas internas como externas a la organización, mediante las cuales se logró obtener información clave para conocer cada una de las actividades desarrolladas y los elementos que hacen parte de la identificación de la empresa. Las sesiones se realizaron en el periodo comprendido entre Febrero y Julio del presente año. Se llevaron a cabo aproximadamente veinte sesiones, algunas de ellas, dependiendo de la función o área a analizar, se realizaron con directivos de primer y segundo nivel de la empresa y cuando era necesario con todos. En cada sesión los directivos contestaban los cuestionarios que sobre cada función se aplicó, así: cuatro cuestionarios para el diagnóstico del proceso administrativo y siete para las funciones de la empresa. (Ver anexos 9- 14)

Las sesiones grupales permitieron acceder a la información necesaria proveniente de las personas involucradas en las actividades y operaciones de la empresa, con una retroalimentación directa y permanente.

A las fuentes secundarias se accedió mediante la técnica documental como: Consulta en libros, revistas, publicaciones del sector, documentos de origen interno de la organización objeto de estudio, fuentes de internet gubernamentales, empresariales, públicas y privadas, bases de datos del DANE, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Banco de la República, entre otras.

Este tipo de técnica documental proporcionó los fundamentos generales para la construcción de los marcos teórico, situacional, legal y posterior desarrollo del trabajo. Comprende la identificación, selección, análisis y descripción escrita de la información necesaria.

Capítulo II

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este aparte, se tratará de presentar una descripción actual de la empresa, en cuanto a su estructura y lineamientos estratégicos. También se hace un paneo histórico de los principales sucesos, cambios y principales elementos que dieron origen a la empresa, así como una caracterización del entorno más cercano en el que se desenvuelve, para el caso de la empresa **Icobandas S.A.** es la ciudad de Popayán.

2.1. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El siguiente organigrama representa la estructura organizacional con la que **Icobandas S.A.** viene llevando a cabo sus operaciones productivas y comerciales. De acuerdo a la metodología al final del ejercicio de planeación esta debe ser revisada.

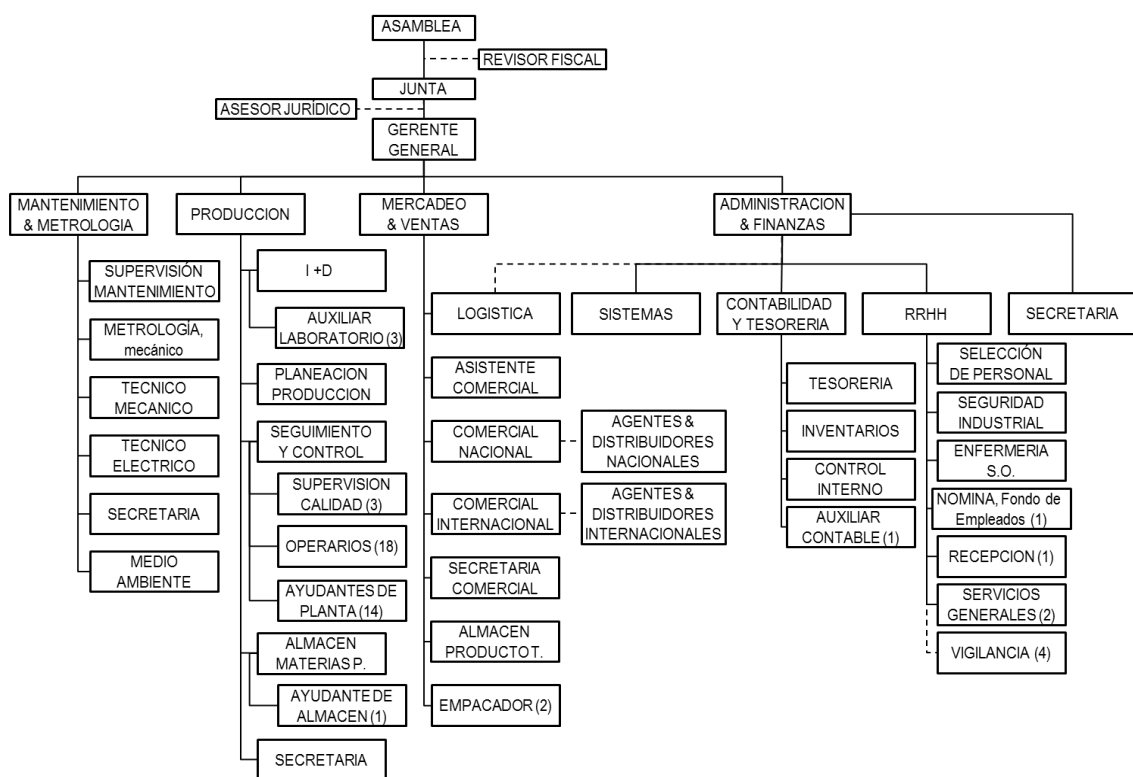


Figura N° 2: Organigrama Empresa Icobandas S.A.

Fuente: Icobandas S.A. (2015).

Descripción organizacional: La distribución organizacional está basada en una estructura básica funcional, representada por los niveles jerárquicos, en los cuales el

principal órgano regulador de la compañía está integrada por la Asamblea General de Accionistas y las siguientes áreas:

1) *Administración y Finanzas*: en ella se encuentran las sub-áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Sistemas (Tecnología e Información).

2) *Mercadeo y Ventas*: de la cual también hace parte la función de Logística.

3) *Gerencia de Operaciones*: conformada por las sub-áreas de Producción, I&D, Almacén de Materia Prima y Suministros y el área de Mantenimiento, Metrología y Medio Ambiente. Es una de las áreas centrales de la empresa, puesto que es donde se realizan el proceso productivo de las bandas, se mantiene la calidad y se mejoran las operaciones.

2.1.1. Estructura de Gobierno Corporativo.

En **Icobandas S.A.**, se implementan normas de Gobierno Corporativo que buscan fortalecer sus prácticas de negocios para enfrentar posibles crisis, mejorar el desempeño, asegurar su estabilidad, confiabilidad, mejorar su competitividad, con base en la equidad, integridad, respeto, ética, eficiencia y transparencia.

En las funciones relativas al Gobierno Corporativo participan la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Revisoría Fiscal, el Asesor Jurídico y Financiero, el Gerente General y los departamentos especializados responsables de la operación de Icobandas S.A.

La Asamblea General de Accionistas se celebra anualmente, y cuando así lo requieran las circunstancias, teniendo en cuenta la disponibilidad de la mayoría de accionistas antes del 31 de marzo de cada año, o en otro momento para circunstancias extraordinarias, por cual se envían comunicaciones, se realizan llamadas y publicaciones en el periódico de mayor circulación de la zona para citar la reunión, con una agenda claramente definida. Constituida por acciones comunes, donde cada acción equivale a un voto. Encargada de elegir a los miembros de la Junta Directiva y al Revisor Fiscal, en los términos previstos en la normatividad vigente y los Estatutos Sociales. La información financiera y las propuestas que se vayan a someter a la consideración de la Asamblea, se ponen a disposición de los Accionistas con anticipación de acuerdo a los Estatutos Sociales y normatividad legal vigente.

La Junta Directiva se reúne cada dos meses, delibera y decide sobre asuntos de importancia administrativa y supervisa la ejecución de las operaciones del Gerente General. Establece y hace seguimiento a los controles adecuados de riesgo, define y dirige las estrategias de negocios e impulsa el establecimiento de procesos y sistemas que aseguren el desarrollo sostenible de Icobandas S.A., de forma social, económica y

medioambientalmente responsable. La Junta Directiva está conformada por 5 Directores Principales y 5 Directores Suplentes, de los cuales 2 son asesores externos, elegidos anualmente por la Asamblea General de Accionistas por la mayoría de los accionistas presentes, habiendo quórum en la reunión.

El Revisor Fiscal es elegido anualmente por la Asamblea General de Accionistas para que de forma independiente corrobore a los Accionistas y a la Junta Directiva, la correcta aplicación de los principios nacionales e internacionales de contabilidad y cumplimiento de los estatutos. Para esto, participa en todas las reuniones de la Junta Directiva, rinde un informe al cierre del año Fiscal a los Accionistas y continuamente informa de los riesgos y oportunidades de mejora a la Gerencia General, asegurando la confiabilidad de los informes financieros y demás reportes que requieran los accionistas fuera de las demás obligaciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios.

El Gerente General es elegido anualmente por la Junta Directiva. Su función principal es la de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de la empresa, tomando las decisiones requeridas para alcanzar las metas trazadas por la Junta Directiva. El Gerente General se apoya en los departamentos especializados que son evaluados mediante Comités de Gerencia, Auditorías de Control Interno, Revisión por la Dirección, Auditorías Icontec y Comités Técnicos.

2.2. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS ACTUALES

En la actualidad la empresa cuenta con el siguiente direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos, principios y Valores). De acuerdo a la metodología en el capítulo ocho, estos deberán ser revisados y si es el caso deben ser ajustados.

2.2.1. Misión.

“icobandas s.a., es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de bandas transportadoras, bandas para transmisión y otros productos & servicios complementarios para manejo de materiales a granel y empacados, con el propósito de atender las necesidades del mercado nacional e internacional mediante un permanente control de las materias primas, de los procesos y de los productos terminados, garantiza el cumplimiento de los requisitos de sus clientes, siendo competitivos en cuanto a costos y calidad. Además, busca brindar una permanente satisfacción y beneficio a sus trabajadores, accionistas, proveedores y a la sociedad en general”. “Soluciones integrales para manejo de materiales”.

2.2.2. Visión.

“Ser la empresa líder en soluciones integrales para manejo de materiales de sistemas transportadores por bandas en Latinoamérica, antes del año 2020”.

2.2.3. Objetivos

Los objetivos organizacionales con los que actualmente cuenta la empresa Icobandas S.A., se encuentran alineados a la política de calidad de la organización; estos son:

Tabla N° 3: Cuadro de Objetivos Corporativos:

DIRECTRIZ	OBJETIVO	META
Calidad de vida laboral	Desarrollar programas que promuevan la calidad de vida laboral	Tasa de accidentes de trabajo $\leq 1.13 \%$ Tasa de ausentismo por accidente de trabajo $\leq 0,77\%$
Prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la prevención de la contaminación del ambiente y el daño a la propiedad	Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente	Tasa de enfermedad laboral $\leq 0.85 \%$ Tasa de ausentismo por enfermedad laboral $\leq 0,85\%$ Tasa de ausentismo por enfermedad común $\leq 1,3\%$ Tasa de ausentismo por causas no relacionadas con salud $\leq 0,7\%$ Tasa de ausentismo global $\leq 2,18\%$ Medición del material particulado proveniente de las calderas y sistema de extracción \leq límites legales
Promover la responsabilidad social empresarial	Obtener operaciones sustentables en lo económico, social y ambiental	Programas de responsabilidad social empresarial: Cumplimiento de actividades mayor al 90%
Mejoramiento de procesos	Cumplir las metas propuestas en seguridad, salud en el trabajo y ambiente a través de sus indicadores	Cumplimiento de metas por lo menos en un 80%
Cumplir los requisitos legales aplicables	Revisar y definir acciones para el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable y lo definido por la organización	Diseño de planes de acción para el cumplimiento de normatividad legal aplicable $\geq 90\%$

Fuente: Icobandas S.A.

2.2.4. Principios.

Trabajo en equipo, toma de decisiones basada en datos, comunicación abierta y la mejora continua de la eficacia de nuestro sistema de Gestión de Calidad.

- 1) *Cliente*. El cliente como centro de nuestra compañía.
- 2) *Calidad*. Mantener y mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios.
- 3) *Creación de Valor*. La creación de valor para trabajadores, accionistas, proveedores y sociedad en general.
- 4) *Innovación*. La innovación como eje principal para reinventarnos continuamente y fortalecer nuestra diferenciación en el mercado.
- 5) *Equipo*. El equipo como artífice de la generación de valor, nos preocupamos por el desarrollo personal del talento humano dentro de la organización.
- 6) *Estilo de Gestión*. Un estilo de gestión generador de entusiasmo que permite, fomenta y apoya el crecimiento personal del equipo humano.
- 7) *Ética e Integridad*. Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
- 8) *Responsabilidad Social*. Desarrollo de la organización económica, social y ambientalmente responsable, comprometidos con el beneficio de todos los grupos de interés.

2.2.5. Valores.

Ser reconocidos como una organización líder por la calidad de sus productos y servicios, por promover el desarrollo de su gente y por su compromiso con la comunidad.

- 1) *Compromiso*. Es asumir por parte de nuestra organización una visión compartida, la cual va a fomentar el desarrollo empresarial, el desarrollo de la comunidad y la protección del medio ambiente, dando cumplimiento a las metas propuestas por la compañía.
- 2) *Respeto*. Basamos nuestro comportamiento en la aceptación de las diferencias que nacen y existen en cada una de las personas que integran nuestro equipo humano. Todas las personas, comunidades y entornos ambientales merecen un trato sin discriminación, sin exclusión o algún factor que pueda afectar su desarrollo integral.

3) *Mejoramiento y Proactividad.* La participación e integración de los conocimientos, actitudes y habilidades de las personas que conforman nuestros equipos de trabajo, nos permiten desarrollar acciones para el desarrollo continuo de nuestra compañía.

4) *Confianza.* Principio que está por encima de todas aquellas acciones y relaciones al interior de la compañía, que garantiza la efectividad en el cumplimiento de las metas organizacionales.

5) *Flexibilidad.* Capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de la organización, con un personal competitivo e idóneo para cumplir exitosamente los nuevos retos empresariales.

6) *Trabajo en Equipo.* Permite al capital humano crear equipos interdisciplinarios al interior de la compañía para generar espacios de interacción de conocimientos en beneficio de los procesos de la organización.

7) *Disciplina.* Cumplir con lo que se propone, en el tiempo en que se propone optimizando los recursos.

2.2.6. Código de ética.

El código de ética se ha establecido como un mecanismo autorregulado de las diversas actividades y relaciones de la entidad con todos los actores involucrados, se constituye en un marco ético que orienta las acciones cotidianas y que busca alinear las conductas de todos los colaboradores en aras de hacer visible la gestión por la transparencia y de fortalecer las relaciones de confianza con los grupos de interés.

2.2.7. Políticas Organizacionales.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que trace la administración. Los sistemas organizacionales modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión. Queremos imprimir una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la compañía y orientadas al mercado, para ello es necesario que nuestros mayores esfuerzos estén centrados en el cliente, razón de nuestra permanencia como empresa y en reforzar nuestros valores éticos y morales para que inspiren nuestros actos.

1). *Política de Calidad*. En **Icobandas S.A.** proveemos soluciones integrales para manejo de materiales, de la más alta calidad, para la permanente satisfacción de nuestros clientes, accionistas y proveedores. Continuamente mejoramos el desempeño de productos y procesos, respetando el medio ambiente y manteniendo un talento humano comprometido y actualizado.

2). *Política de Seguridad, Salud en el Trabajo y Ambiente*. En **Icobandas S.A.** estamos comprometidos con generar estrategias y recursos que promuevan a calidad de vida laboral, la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la prevención de la contaminación del ambiente y el daño a la propiedad, a través del desarrollo de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial, implementando y manteniendo un sistema de gestión de la seguridad, salud en el trabajo y ambiente, que garantice la identificación de peligros y aspectos ambientales; la evaluación y valoración de riesgos e impactos y la determinación de sus controles a través de la mejora continua, cumpliendo los requisitos legales aplicables y otros considerados por la organización.

3) *Política de No Alcohol, No Drogas, No Tabaco*. En **Icobandas S.A.** está prohibido el consumo, posesión y/o comercialización de drogas ilícitas, bebidas embriagantes y tabaco, al igual que el uso inapropiado de sustancias psicotrópicas o químicas controladas, tanto en las instalaciones de la empresa como fuera de ella en actividades laborales.

Está prohibido a todos los colaboradores presentarse al sitio de trabajo bajo de la influencia del alcohol, estupefacientes o sustancias psicotrópicas (drogas que tienen la habilidad de alterar los sentimientos, percepciones o humor del individuo produciendo excitación e incoordinación psicomotora).

2.3. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa **Icobandas S.A.** se constituye con escritura pública N° 593 del 5 de mayo de 1973 en la Notaria Primera de la ciudad de Popayán, es ideada, planeada y fundada por Juan Zambrano Muñoz, Rafael Maldonado Sandoval. La empresa se constituye con un capital de (2) dos millones de pesos y en la actualidad sus activos son superiores a los activos promedio de la mayoría de empresas de la ciudad de Popayán. Su planta está ubicada al norte de la ciudad de Popayán, sobre la avenida panamericana, en la dirección carrera 9 #64N-99, ocupando un terreno de 21.000 m², en la actualidad cuenta con 135 personas en su nómina.

En sus comienzos empezó fabricando bandas de 30 pulgadas, hoy tiene la capacidad de suministrar entre fábrica y maquila, anchos de hasta 96", además produce bandas transportadoras de caucho y lona para industrias como; la minería, la agricultura, el reciclaje, construcción civil, fertilizantes químicos, cementos entre otros.

La historia de **Icobandas S.A.** empieza cuando el señor Juan Zambrano Muñoz, Ingeniero Civil de la Universidad Cauca, después de 10 años de permanecer en los Estados Unidos, regresa a Popayán, empleándose como asesor empresarial del SENA en la ciudad de Cali en un nuevo proyecto de esta institución. En este proceso conoce un pequeño taller en la ciudad de Cali donde fabricaban correas para combinadas (maquinas cosechadoras), el ingeniero Zambrano quedo gratamente sorprendido por el funcionamiento de este pequeño taller; era una fábrica elaborada de forma artesanal, la cual no contaba ni siquiera con un piso de cemento, pero con algo mucho más importante que eso, un funcionamiento excepcional. Luego de un tiempo el ingeniero Zambrano le propone al dueño del taller, Señor. Rafael Maldonado Sandoval, que incursione en el negocio de las bandas transportadoras, sector que él ya conocía y estaba familiarizado, ya que por muchos años había trabajado en obras de ingeniería civil, siendo calculista, a lo que este señor responde: “ese ha sido mi sueño”, poco después Juan Zambrano le propone una sociedad al señor Rafael Maldonado, con una única condición, y esta sería que la empresa debería estar ubicada en la ciudad de Popayán, siendo Payanés el señor Juan, siempre soñó con aportarle desarrollo a la ciudad y al departamento, propósito que hasta ahora se ha llevado a cabo con bastante éxito.

Narra el ingeniero Juan que por aquel entonces conoció personas que fueron claves para que hoy exista la compañía, entre ellos menciona a un grupo de alemanes los cuales tenían un taller, otro hombre alemán el cual había trabajado en Bavaria, y que era según el señor Juan, un mago para la elaboración y manejo de máquinas. De esta manera empezaron a fabricar las máquinas que serían usadas para la producción, usando solo fotos como inspiración.

Se deduce entonces que son varios los factores que confluyeron para la creación de la compañía: la visión y fascinación del ingeniero Juan Zambrano por el tema, la fortuna que tuvo de conocer la empresa del señor Maldonado, la oportunidad de mercado que había y la oportunidad de asociarse con el señor Rafael Maldonado.

Para mostrar los diferentes cambios que desde 1973 ha tenido la compañía, hemos rescatado el estudio de caso realizado por el grupo de investigación GICEA de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, realizado en el año 2003, que nos muestra de manera clara y sucinta las diferentes transformaciones tecnológicas que han ayudado al desarrollo y posicionamiento de la empresa. El estudio nos muestra las transformaciones hasta 1997.

Tabla N° 4: Evolución histórica de la Empresa:

Año	Desarrollos tecnológicos
1973	Fundación de la empresa. Bandas de transmisión
1976	Fabricación de una Prensa hidráulica manual de 50 x 100 cm totalmente diseñada en Icobandas S.A. y construida en Colombia. Se pasa de sistemas de cierre mecánico manual a hidráulico manual, permitiendo mayores presiones y control de la misma con manómetros.
1978	Fabricación de una Prensa hidráulica de cierre y controles automáticos de presión, avance y tiempos de vulcanización recorridos y desfuegos. Esta prensa también fue diseñada en Icobandas S.A. y construida en Colombia. Permite triplicar la capacidad de producción de la empresa. Su capacidad es de 1.100 toneladas métricas. También posee un sistema de tensión de bandas hidráulico. Se obtiene una mejora considerable en la calidad de las bandas.
1979	Nueva formulación del “Dipping” que aumenta los valores de adhesión: caucho-lona de 25 piw (Pound per inch width) a 50 piw. Empieza a generarse una mayor penetración en el mercado de las bandas transportadoras. Se superó la adhesión de las bandas importadas.
1980	Bandas de nylon sin cubiertas para elevadores de cangilones. Antes no se utilizaban en el país.
1984	Montaje de una prensa española hidráulica marca GUIX de platos de vapor de 1m x 1m. Se reemplaza una prensa mecánica. Se obtienen mejores acabados superficiales de las cubiertas de las bandas y un mejor control de la presión de vulcanización.
1987	Ampliación de la empresa. Se hace el montaje del proceso completo para producción de bandas de 48” que incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Máquina de dipping nueva. • Modernización y ampliación de cortadora de lonas a 55”. • Calandra nueva de 55” de ancho con elementos modernos de control que le permiten precisión del calibre en décimas de milímetro. • Armadora y cortadora de bandas en rollo nuevas en 55” con tecnología tradicional. • Prensa hidráulica de platos de 1.40m x 1.40m española marca GUIX. • Molino GUIX de 1.20m En esta ampliación hay dos importantes innovaciones: 1) entrar al mercado de las bandas de 30 a 48 pulgadas de ancho. 2) la calandra porque es una parte básica del proceso productivo ya que su control adecuado determina la precisión del calibre final de las bandas.
1990	Asesoría nacional por un funcionario jubilado de Good Year de Colombia S.A. para el montaje del laboratorio de control de calidad en producto y en proceso.
1991	Asesoría internacional por funcionario jubilado de Good Year de Akron, U.S.A., mediante convenio gubernamental con C.I.S.E., para diseño y optimización de las formulaciones de mezclas de caucho. Logros obtenidos: 1) mejora en la resistencia a la abrasión de las cubiertas de caucho de las bandas por la introducción del Polibutadieno y de ayudas de proceso, 2) utilización de película interna para mejorar la adhesión de las mezclas para bandas resistentes en todas las formulaciones, 3) desarrollo de una fórmula para mezcla de alta adherencia en la vulcanización de empalmes y reparaciones en caliente.
1992	Introducción de cauchos CMU y FPI, (aunque se tienen estadísticas desde 1993). Utilización de sistemas hidráulicos para la tensión de las lonas en la calandra. Control de velocidad continua de la máquina de dipping.
1994	Sistema hidráulico para la tensión de las bandas en las prensas de vulcanización. Compra de un molino reconstruido de 1.40m. Compra de una prensa hidráulica GUIX de 1.40m x 1.40m, con sistema de tensión de banda

	hidráulico regulado automáticamente.
1997	Bandas con nervaduras (diseños de superficies superiores especiales), se tienen estadísticas desde 1998. Cauchos especiales para muelles y para puentes (industrias mineras).
2007	Se comenzó a importar parte de los productos complementarios, recuperando competitividad en calidad, precio y tiempo de entrega, este crecimiento del portafolio de productos y servicios ha pasado de representar el 3-5% en 2007 a 15-18% en 2014
2014	Se culminó la construcción de la primera línea de producción de la planta No. 3, con una capacidad en metros cuadrados 150% superior a la suma de las plantas 1 y 2. Esta ampliación, así como el crecimiento acelerado de los productos y servicios no elaborados por la empresa

Fuente: GICEA (2007)

Como se observa en el cuadro anterior el primer cambio significativo al cual se vio abocada la empresa, fue motivado por requerimientos del mercado, que comenzó a exigir bandas de 48 pulgadas de ancho, recordamos que la empresa fue montada para la producción de bandas de 30 pulgadas de ancho. Por tanto decidieron realizar la primera ampliación de la planta en 1987, con un capital mixto proveniente de un préstamo bancario y aporte de los socios.

“Las cifras muestran que luego del montaje de la calandra importada, así como de las máquinas complementarias (entre 1986 y 1987), las ventas se incrementaron de manera sustancial al pasar de un promedio de 21,3 ton/mes en el período 1983-1987, a 31,2 ton/mes entre 1988-1992, es decir, 46,5% más”

En la actualidad el Ingeniero Manuel Zambrano, hijo de Juan Zambrano socio fundador, ocupa el cargo de gerente de Mercadeo y ventas de la empresa Icobandas S.A., desde el año 2007 hasta la actualidad, con un perfil profesional: Ingeniero Industrial, de la universidad Javeriana y estudios complementarios; Especialista en Marketing estratégico de la Universidad del Valle, Magister en finanzas de la universidad ICESI. Este joven ingeniero está empeñado en que **Icobandas S.A.** Se modernice los sistemas de administración de la compañía, acorde con las exigencias y los retos de las nuevas dinámicas empresariales, por ello ha abierto las puertas para establecer convenios con la Universidad del Cauca permitiendo que hoy día, por ejemplo, nos permita asesorarlo en el plan estratégico de la compañía, adicional a esto, se tienen acuerdos con el SENA, buscando apoyarse en estos para afrontar los cambios que se planean para este 2015.

2.4. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO GEOFÍSICO.

La empresa está ubicada en la ciudad de Popayán, esta es una ciudad de Colombia capital del departamento del Cauca, se encuentra localizada en el Valle de Pubenza, entre la cordillera occidental y central al sur occidente del país. Su extensión territorial es de 512 km²; su altitud media es de 1.760 metros sobre el nivel del mar; su precipitación media es de 1.941 mm; su temperatura promedio es de 18/20 °C, dista aproximadamente de Bogotá, capital de Colombia, a 600 Km; de Cali, tercera ciudad más importante del país, a 130 Km; de Buenaventura, principal puerto de Colombia sobre el pacifico, a 249 Km; Pasto a 279 Km; de Pereira a 369 Km y de Medellín, segunda ciudad más importante del país, a 591 Km.



Sus límites son: al norte con los municipios de Cajibío y Totoró, al sur con los de Sotaró, Puracé y Timbío, al oriente con Puracé y el Departamento del Huila; al occidente con los municipios de el Tambo y Timbío; su biodiversidad hidrográfica es amplia, lo recorren la cuenca del y el Río Cauca, subcuencas, 13 micro-cuencas como gran afluente, su temperatura promedio es de 19°C característico de un clima templado.

Figura N° 3: Localización

Fuente: Alcaldía De Popayán (2015)

2.4.1. Entorno Demográfico.

En lo que respecta a sus características demográficas y de acuerdo a los datos de proyección del DANE para el año 2015, la población estimada es de 277.540 habitantes, de los cuales el 48.44% corresponde a hombres (134.493) y el 51.52 % restante son mujeres (143.047); además de esto su mayor concentración de habitantes para el año 2014 se encontró concentrada en la zona urbana con un 89.07%, representada en (245.070 personas) y el 10.93% para la zona rural (30.059 personas).

En el caso de Popayán, es importante tener en cuenta el contexto étnico a nivel del Departamento: El Cauca es el sexto departamento con población étnica del país con 553.504 personas que se autorreconocen como pertenecientes a un grupo étnico, lo que corresponde al 43,62% del total de la población del departamento. De ese porcentaje el 20,72% lo hacen como indígenas y el 22,9% como afrocolombianos.

Respecto de la población indígena, el Cauca es el segundo departamento con más población sobre el total del país con 17,85%, después de La Guajira (19,98%). Esta población se encuentra distribuida en los diferentes municipios del departamento, si bien

hace presencia de manera importante en 26 de los 42 municipios en los que se ubican 83 resguardos pertenecientes a las etnias, Yanacona, Coconuco, Embera, Operara, Siapidara, Guambiano, Guanaca, Inga, Nasa y Totoró.

En lo que se refiere a la población Afro, el Cauca es el sexto departamento con presencia de grupos que se autorreconocen como tal con el 5,94% sobre el total nacional, superado por el Valle (25,33%), Antioquia (13,77%), Bolívar (11,54%) Chocó (6,63%) y Nariño (6,27%). Esta población es mayoritaria en los municipios de López de Micay (97,91%), Puerto Tejada (97,49%), Guapi (97,27%), Padilla (96,94%) Villarrica (96,91%), Timbiquí (86,13%), Patía (70,14%), Buenos Aires (68,51%), Caloto (62,40%), Suárez (58,18%) y Miranda (52,66%). Estos municipios se encuentran ubicados en tres zonas en la que se localizan las mayores concentraciones de afros del departamento: el norte del departamento, la zona pacífica y el valle del Patía. De igual forma, según el censo de 2005, existen en el departamento 119 comunidades afro, 3 territorios colectivos de comunidades afro y 15 titulaciones.

Popayán se destaca por su diversidad étnica y cultural, en ella se denota la presencia de población indígena, afro descendiente, mestizos y blancos, situación que influye en las diferentes actividades, en el aumento de las posibilidades de vincularse con el mundo contemporáneo y de generar impacto tanto en el desarrollo del municipio, como en el resto del Departamento. (P.O.T. pp. 24).

2.4.2. Vocación Económica y Empresarial de Popayán

En lo que se refiere al entorno Económico y Empresarial de la ciudad de Popayán, se ha consultado los datos del Informe de Diagnóstico de Mercado de Trabajo RED ORMET (2013, pp.16-17), del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se puede establecer que entre sus sectores más dinámicos, se destacan: el sector servicios, el comercio, sector más representativo, con un (53,37%), seguido de hotelería, actividad inmobiliaria, industria, transporte, entre otras actividades agroindustrial, construcción, educación y salud. Así mismo, según estadísticas de la Cámara de Comercio del Cauca, se registraron un total de 7.825 empresas para el año 2012, con unos activos superiores a los \$1.702.415 millones de pesos distribuidos en los diferentes sectores mencionados anteriormente. Siguiendo los datos de ORMET (2013, pp.18), la estructura del tejido empresarial según tamaño la constituyen principalmente microempresas, (7.442) que representan el 95.11% y cuyos activos ascienden a \$ 65.579, del total del municipio.

Se citan a continuación las actividades económicas, divididas en 17 sectores según el Código Industrial Internacional Uniforme - Colombia (CIIU) distribuidas de la siguiente manera en el municipio de Popayán.⁴

Tabla N° 5: *Clasificación de empresas de Popayán y sus activos en millones de \$*

CIIU	# DE EMPRESAS	PARTICIPACION % # DE EMPRESAS	TOTAL ACTIVOS MILLONES	PARICIPACIÓN % EN TOTAL DE ACTIVOS
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	85	1.09%	\$20.411	1.20%
B. Pesca,	3	0,04%	\$4.628	0.27%
C. Explotación de minas y canteras	11	0.14%	\$4.194	0.25%
D. Industria	598	7,36%	\$89.037	5.23%
E. Electricidad, gas y agua	13	0.17%	\$809.091	47.53%
F. Construcción	193	2.47%	\$84.252	4.95%
G. Comercio	4176	53.37%	\$298.554	17.01%
H. Hoteles y restaurantes	840	10.73%	\$9.571	0.56%
I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	440	5.62%	\$108.665	6.40%
J. Intermediación financiera	112	1.43%	\$3337	0.20%
K. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	736	9.41%	\$120.339	7.07%
L. Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	9	0.12%	\$785	0.05%
M. Educación	39	0.50%	\$1.862	0.11%
N. Servicios sociales y de salud	164	2.10%	\$122.520	7.20%
O. Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	406	5.19%	\$33.869	1.99%
TOTAL	7825	100%	\$1.702.415	100%

Fuente: Registro mercantil- Cámara de Comercio del Cauca.

⁴ Cuadro de Informe diagnostico “Mercado de trabajo Popayán” RED ORMET 2013.

Capítulo III

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Los enfoques modernos de planificación se caracterizan por su orientación hacia el entorno, porque en él hay fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de las organizaciones. Estas fuerzas tienen características espaciales y por ello pueden encontrarse en tres dimensiones: local, nacional e internacional, al mismo tiempo hay que considerar que éstas podrían provenir de diferentes factores como los económicos, sociales, culturales demográficas, legales, políticos, ecológicos y tecnológicos.

Tabla N° 6: *Resumen de variables del entorno general aplicables a la empresa.*⁵

VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL				
DIMENSIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	LOCAL	NACIONAL	INTER/NAL
MACROECONÓMICAS	Producto interno bruto (PIB)		✓	✓
	DTF		✓	
	Tasa de cambio		✓	
	Inflación		✓	✓
	Varianza cambiaria		✓	
	Desviación estándar cambiaria		✓	
	Salario mínimo		✓	
	Tamaño de mercado		✓	✓
SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICA	Confianza en el gobierno	✓		
	Actitud hacia la calidad de los productos/ servicios	✓	✓	
	Actitud hacia el trabajo	✓		
	Actitud hacia el ahorro	✓		
	Apreciación del servicio por parte del mercado.		✓	✓
	Ley tributaria		✓	
	Ley laboral		✓	
	Legislación y reformas de los tratados internacionales			✓
	Subsidios y Exenciones tributarias		✓	
	Aranceles			✓
	Leyes de protección al medio ambiente	✓	✓	✓
	Políticas de inversión		✓	
	Reglamento de comercio exterior		✓	✓
	Clima político y de inversiones		✓	
TECNOLÓGICA (ITEMS GENERALES)	Disponibilidad tecnológica en el medio		✓	✓
	Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio		✓	
	Uso y disponibilidad de la tecnología		✓	✓

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Para efectos de comprensión del cuadro, las casillas en blanco “no aplican”.

3.1. ENTORNO GENERAL

En el análisis del entorno general se busca analizar en primer lugar la situación actual de las fuerzas y variables, de tal forma que la organización pueda conocer los cambios y anticiparse a sus efectos. Este análisis comprende un estudio de las tendencias de las diferentes dimensiones del entorno, a nivel económico, socio-cultural, político-legal (incluyendo aspectos de tipo Ambiental) y por último el tecnológico.

Para esta caracterización se empieza por una revisión de cada una de las dimensiones desde los escenarios internacional, nacional y de algunas de las variables que requieren de tratamiento a nivel local.

3.1.1. Dimensión Económica

El primer paso para una aproximación al contexto económico, requiere de la identificación de los principales factores (indicadores macroeconómicos), que permitan caracterizar la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a la economía del país y la internacional.

3.1.1.1. *Ámbito Internacional.*

Indudablemente la internacionalización de los mercados y los avances tecnológicos han producido cambios significativos en el desarrollo de las economías mundiales. A nivel económico se dilucidan las variables como PIB, Inflación, leyes y desde la perspectiva internacional, teniendo en cuenta una revisión general por los países con los que Colombia tiene algún tipo de relación comercial.

1) PIB Mundial:

Aunque las expectativas de crecimiento para el presente año por parte del Banco Mundial apuntan que seguirá un crecimiento del 3,8%; los pronósticos del Fondo Monetario internacional (FMI) y Min Hacienda no supera el 3.5%. A pesar de que aún se mantiene un incremento del 0,5% en relación a años anteriores 2013 y 2014, la baja en este pronóstico se debe a la continua incertidumbre que generan los precios internacionales del petróleo.

En el año 2014, el crecimiento de América Latina y el Caribe disminuyó en forma considerable a 0,8 %, debido a la disminución de los precios de los productos básicos, la desaceleración de los principales socios comerciales y desafíos nacionales en algunas de las economías más grandes de la región.

En general, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial para el año 2015, se proyectan con un bajo crecimiento para América Latina y del Caribe, especialmente para Brasil en que se proyecta una tasa del 0,3%. En contraste se tiene que la mayor variación se encuentra para las economías emergentes y en desarrollo, especialmente China, en la que se pronostica un crecimiento de hasta 6,8% (aunque esta cifra represente una disminución con respecto a las registradas en años anteriores). Además se espera que el precio del petróleo siga su camino a la baja, lo que significa que estaría a un precio de US\$56.73 para finales del presente año (FMI, 2015), luego que emprendiera un descenso hasta al segundo periodo del año pasado; en este sentido no podría hablarse de un escenario optimista para la región, puesto que la región es dependiente de este y otros tipos de materia prima.⁶

La caída en los precios internacionales del petróleo afecta el comportamiento de la economía Latinoamericana pero en especial a Venezuela, debido a que es el mayor exportador de petróleo a nivel de Latinoamérica. Por tanto, se espera un crecimiento de aproximadamente un 1,9% para 2015, aumentando a 2,9% en 2016 y a un 3,3% en 2017, según proyecciones estimadas por parte del Banco Mundial, (2014). En lo que respecta a la economía Colombiana, para finales del año 2014 se ubicó en el 4,6%, cifra que la destaca como primera a nivel de Latinoamérica y cuarta en el mundo superando el crecimiento obtenido por la economía mundial del 3,3%.

1) Inflación:

En general, la inflación se mantiene por debajo de las metas de los bancos centrales de las economías avanzadas, lo cual hace pensar que muchas de ellas registran sustanciales brechas del producto (FMI, 2015). De acuerdo a las proyecciones y perspectivas de la Naciones Unidas (2015) se espera que la inflación global promedio se mantenga cerca del nivel observado en los últimos dos años, cerca de un 3%. La inflación promedio para los países desarrollados se espera aumente levemente hasta 2016, mientras que los países en desarrollo y las economías en transición se espera registren una caída en sus tasas de inflación.

2) Tamaño del mercado:

En la siguiente gráfica se pueden visualizar el crecimiento económico de mercado objetivo de la empresa **Icobandas S.A.**, en los países Latinoamericanos y del Caribe a 2014 y en el Anexo 6, se presentan las proyecciones de esos mercados, obteniendo así un total del mercado objetivo internacional de aproximadamente US\$ 567 millones para 2025, el cual fue calculado teniendo en cuenta la demanda para el año 2014 (US\$ 375 millones) y aplicando la variación promedio del crecimiento económico para estos mercados.

⁶ F.M.I (2015). Perspectivas de la economía Mundial.

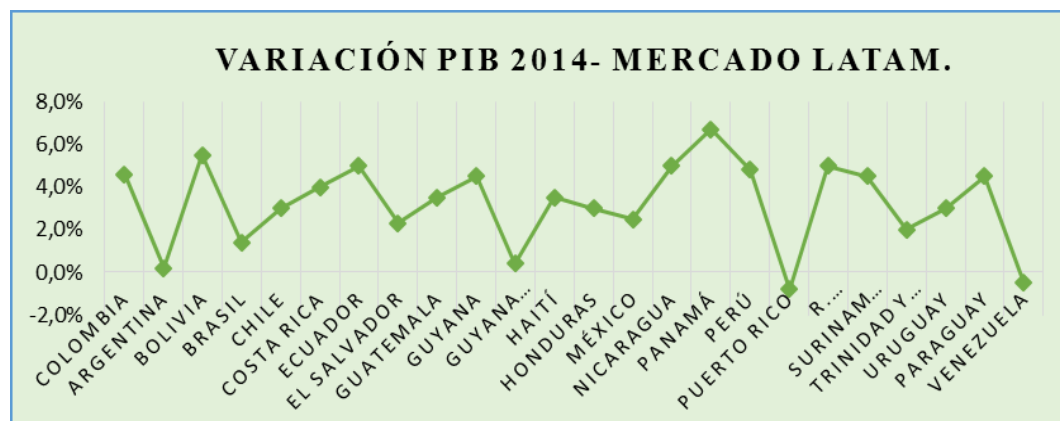


Figura N° 4: Crecimiento económico del mercado de Icobandas S.A

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

3.1.1.2. *Ámbito Nacional*

En esta sección se hace necesario realizar un análisis completo de este escenario, y para ello se presentan a continuación los datos económicos generales del país, de acuerdo a cada una de las variables seleccionadas:

1) *Producto interno bruto Nacional (PIB).*

Según las proyecciones del censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el ingreso de Colombia a precios constantes de 2005, durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2013 (último dato anual), ha pasado de \$324.866 a \$492.932 miles de millones (USD\$105.534 a USD\$160.130 millones de dólares), lo que significa que ha incrementado en un 51,33% para este periodo, sin embargo en el año 2009, se presenta una desaceleración de la economía nacional llegando a crecer tan solo en un 1,65% (nivel más bajo de variación).

Para el año pasado 2014 se presentó un crecimiento del 4,6%, que según Min Hacienda, es positivo pese a la situación de la economía mundial, dada la baja en el precio internacional del petróleo. En lo que se refiere a la contribución por ramas de actividad económica, se puede afirmar que del ingreso total del país, el sector que más aportó durante el periodo analizado fue el de seguros con un promedio de \$80.458 miles de millones, es decir aportó el 21,4% al PIB total, en lo que respecta al sector industrias manufactureras presenta para el año 2014, un valor promedio de \$57.181 miles de millones de pesos, ubicándose como la número tres entre las nueve economías que aportan al PIB nacional. Los datos hasta el III trimestre del año 2014 indican que el subsector decreció 0,3% comparado con el mismo periodo del año 2013.⁷

⁷ DANE (2015). Cuentas Trimestrales - Colombia. *Producto Interno Bruto (PIB)*. Tercer Trimestre de 2014

Según la Junta Directiva del Banco de la República, se espera para el presente año un crecimiento promedio, de un 4,8% anual. En lo que se refiere al sector industrial se prevé según proyecciones del Grupo Bancolombia, seguiría recuperándose luego de haber llegado a descender hasta el 1,0% para el año 2013. Siguiendo estos datos, el subsector manufacturero se presume presentará buenos resultados con un crecimiento proyectado del 2,2% al final del año en curso.⁸

AÑO	PIB	% PI
2004	\$324.866	5,33%
2005	\$340.156	4,71%
2006	\$362.938	6,70%
2007	\$387.983	6,90%
2008	\$401.744	3,55%
2009	\$408.379	1,65%
2010	\$424.599	3,97%
2011(P)	\$452.578	6,59%
2012 (P)	\$470.903	4,05%
2013 (P)	\$494.124	4,86%
2014 (P)	\$516.619	4,60%
PROMEDIO	\$ 406.827	4,81%

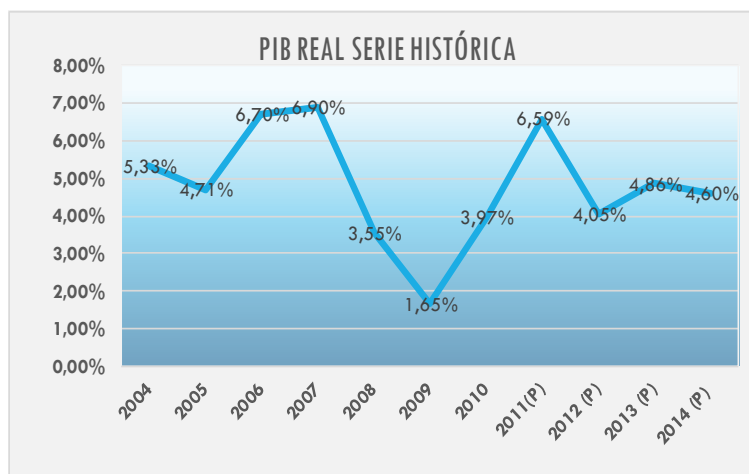


Figura N° 5: PIB. Serie Histórica (2004-2014) a precios constantes:

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la república

2) Depósito a Término Fijo (DTF)

En el periodo comprendido entre septiembre del 2009 y septiembre de 2010 (año en el que presenta la variación más baja), se obtuvieron disminuciones de entre el 1,5% y 1% (valores aproximados) respectivamente. En general durante el periodo analizado se tiene un promedio de 6% en la tasa de interés.

⁸ BANCOLOMBIA (2014). *Análisis Económico. Proyecciones Macroeconómicas para 2015*

AÑO	VAR. %
2004	7,80%
2005	7,01%
2006	6,27%
2007	8,01%
2008	9,74%
2009	6,15%
2010	3,66%
2011	4,21%
2012	5,35%
2013	4,24%
2014	4,07%
2015	4,46%
PROMEDIO	6,05%

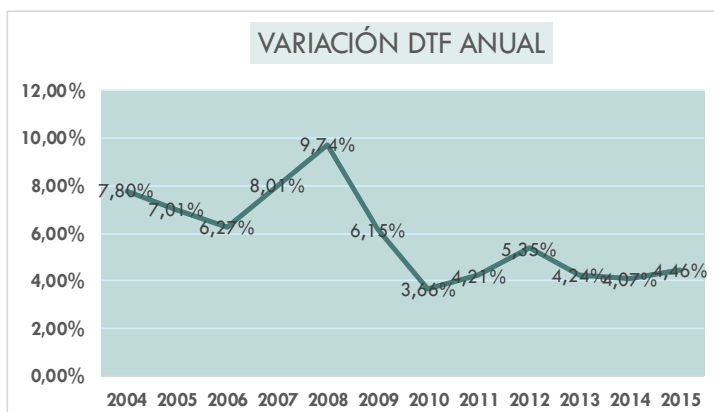


Figura N° 6: Variación porcentual DTF. Series Históricas

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República

3) Inflación.

El comportamiento de la inflación nacional se ubica en el 4,2% promedio anual en los últimos diez años, aunque en el año 2008 (cifra más alta registrada durante este periodo) y 2009 se presentó la mayor disminución del 5,67%; no alcanza a compensar la desaceleración de la economía durante este año. Para finales del año 2014, se ubicó en el 3,66%, cifra que comparada con el año anterior 2013 (año en el cual la inflación descendió a la cifra más baja con un 1,94% anual) no representó un buen desempeño de la economía debido a que los precios crecieron a un mayor ritmo (0,8%).

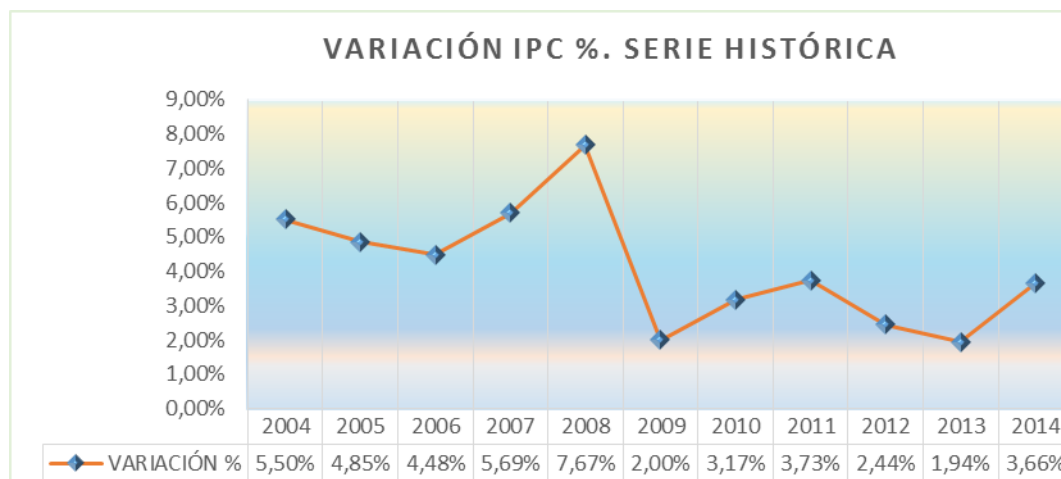


Figura N° 7: Variación porcentual de la Inflación. Series Históricas:

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la república.

4) Salarios.

La variación salarial anual registrada en los tres últimos años, en general se ha mantenido alrededor del 4,5%, exceptuando los años 2009 a 2010 (periodo en el que se presentó la mayor disminución salarial).

5) Tasa representativa del mercado (TRM).

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. El promedio histórico de la tasa de cambio se estima en \$2.084. En general el panorama indica una devaluación del peso colombiano, especialmente desde 2010 hasta al año pasado que alcanzó los \$2.000.

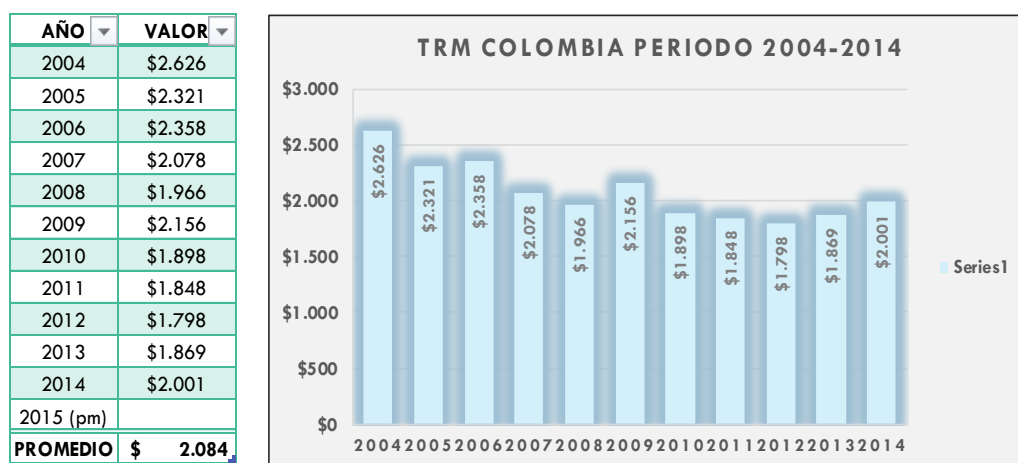


Figura N° 8: Tasa de Cambio. Series Históricas

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la república.

6) Tamaño de mercado.

Para el año 2014, la empresa **Icobandas S.A.** cuenta con un tamaño de mercado de \$USD15 millones. Este se encuentra representado en 796.398 Kilogramos que corresponde a un 56.91% del mercado; obteniendo así la más alta participación respecto a las demás empresas clasificadas con la partida arancelaria 401012, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 7: *Mercado del sector del caucho en Colombia.*

401012	2012			2013			2014		
	Kg ms.	%	%	Kg ms.	%	%	Kg ms.	%	%
Icobandas - IMP	94.500	6,75%	63,66%	51.400	3,24%	41,97%	41.840	2,55%	47,24%
Icobandas - FAB	796.398	56,91%		615.436	38,74%		732.000	44,68%	
GENERAL POWER INDUSTRY LIMITED	0	0,00%	100,00%	0	0,00%	100,00%	165.898	10,13%	10,13%
BELTSERVICE CORPORATION	6.083	0,43%	0,43%	13.674	0,86%	0,86%	133.607	8,16%	8,16%
CONTITECH	94.392	6,74%	6,74%	298.286	18,78%	18,78%	97.248	5,94%	5,94%
DOUBLE ARROW	62.205	4,44%	4,44%	119.440	7,52%	7,52%	81.400	4,97%	4,97%
ZHEJIANG FENFEI RUBBER	5.528	0,39%	0,39%	59.835	3,77%	3,77%	41.421	2,53%	2,53%
FENNER DUNLOP B.V.	47.222	3,37%	3,37%	21.798	1,37%	1,37%	19.519	1,19%	1,19%
HWASEUNG EXWILL CO. LTD.	131.187	9,37%	9,37%	29.132	1,83%	1,83%	19.428	1,19%	1,19%
HYC	20.870	1,49%	1,49%	80.440	5,06%	5,06%	6.210	0,38%	0,38%
SOCIETA ITALIANA GOMMA S.P.A. SIG	70	0,01%	0,01%	23.080	1,45%	1,45%	2.499	0,15%	0,15%
STANDARD INDUSTRIAL INC.	82.877	5,92%	5,92%	51.405	3,24%	3,24%	0	0,00%	0,00%
OTROS	58.178	4,16%	4,16%	224.746	14,15%	14,15%	297.172	18,14%	18,14%
TOTAL	1.399.510	100,00%	100,00%	1.588.672	100,00%	100,00%	1.638.242	100,00%	100,00%

Fuente: Icobandas S.A. (2015)

Tabla N° 8: *Resumen de las variables económicas. Periodo 2004 – 2014*

VARIABLE	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB	\$324.866	\$340.156	\$362.938	\$387.983	\$401.744	\$408.379	\$424.599	\$452.578	\$470.903	\$492.932	\$516.619
CRECIMIENTO PIB	5,33%	4,71%	6,70%	6,90%	3,55%	1,65%	3,97%	6,59%	4,05%	4,68%	4,70%
DTF ANUAL	7,80%	7,01%	6,27%	8,01%	9, 74 %	6,15%	3,66%	4,21%	5,35%	4,24%	4,07%
INFLACIÓN A DIC.	5,50%	4,85%	4,48%	5,69%	7,67%	2,00%	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%	3,66%
S.M.M.L.V	\$358.000	\$381.500	\$408.000	\$433.700	\$461.500	\$496.900	\$515.000	\$535.600	\$566.700	\$589.500	\$616.000
TRM	\$2.629	\$2.323	\$2.358	\$2.077	\$1.967	\$2.156	\$1.898	\$1.847	\$1.798	\$1.869	\$2.000
TRM (σ) DESVIACIÓN ESTANDAR ⁹	\$ 98	\$ 31	\$ 99	\$ 109	\$ 213	\$ 203	\$ 65	\$ 61	\$ 29	\$ 55	\$ 131
VARIANZA CAMBIARIA(σ^2)	\$9.593	\$ 983	\$9.802	\$22.822	\$45.384	\$41.090	\$4.214	\$3.707	\$ 840	\$3.074	\$17.193

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la Rep. y DANE (2015)

⁹ La desviación estándar (σ), es una herramienta útil en el desarrollo de proyecciones y análisis de variables financieras, es definida como “una medida de dispersión que mide la distancia promedio de los datos de una muestra respecto a su media. A mayor desviación, mayor la dispersión de los datos de la muestra con respecto a su media o promedio.” (Guía para la Elaboración de Estudios de Sector, 2014). Para el cálculo de esta variable se tomaron los promedios de la TRM mensual por cada año.

Para el año 2015, se toma como base los siguientes datos estimados, como supuestos, con el fin de elaborar las proyecciones de los indicadores macroeconómicos:

Tabla N° 9: Indicadores Económicos. Base 2015

VARIABLE	Estimado 2015
CRECIMIENTO PIB	3,5%
DTF ANUAL	5,68%
INFLACIÓN A FEB.	4,10%
S.M.M.L.V	\$ 644.350
TRM	\$ 2.584

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la Rep. y DANE (2015)

1) En el caso de la DTF, suponemos la tasa promedio de la serie histórica de un 5,68% efectiva anual, un poco más alta que la establecida por el Banco de la República del 4,46%, y una tasa de inflación promedio del corrido de los 10 años, ubicada en el 4,1% que estaría por encima de la meta de crecimiento proyectada por el Banco de la república para este año del 3%. Para el caso de la tasa de cambio se promediaron los valores de los ocho meses transcurridos, con el cual se obtuvo un valor promedio de \$2.584, se estima seguirá incrementando hasta el final del año.

2) En lo que respecta al PIB y su variación, aunque las proyecciones de la Junta del Banco de la República son optimistas apuntando a que crecerá alrededor del 4,8%, en esta ocasión se tomaron como base los resultado del último trimestre del año 2014, equivalente a 3,5 %, que concuerda con la tasa estimada por la CEPAL (2015),¹⁰ en la cual se indica una tasa de crecimiento no mayor a 3,6% anual, esto debido a la volatilidad en los precios del petróleo a los que se enfrenta actualmente la economía mundial.

3) Para las proyecciones del periodo comprendido entre 2016 a 2025 se siguieron los siguientes supuestos, presentados en la tabla N° 7:

4) Para las tasas de DTF y de Inflación, se consideró el promedio obtenido durante las series históricas del periodo 2004-2014, y se dejan constante para los siguientes 10 años, de igual forma la tasa de crecimiento económico estará constante, siguiendo como base el crecimiento del IV trimestre de 2014 mencionado anteriormente.

5) Para el salario mínimo proyectado, se calcula sobre una variación igual a la de la inflación más un ajuste del 1% para el año 2016 y constante para los siguientes años.

6) De otro lado la tasa de cambio proyectada, es el resultado del valor promediado para el año 2015, que para el caso es de \$2.469 y teniendo en cuenta las consideraciones y

¹⁰ CEPAL (2015). Perspectivas económicas de América Latina 2015.

expectativas de los analistas, sobre el comportamiento del dólar en los próximos años, en las cuales “se espera que el peso colombiano se deprecie alrededor de un 2% anual, de forma que la tasa de cambio real se mantenga relativamente constante”. (FEDESARROLLO, 2015, p.12); su proyección se supone constante para cada año analizado.

7) Para la proyección del tamaño de Mercado, se siguen los supuestos de crecimiento económico del presente año del 3,5%. Como para el caso de la empresa, el tamaño de mercado se encuentra relacionado con la tasa de crecimiento de la economía, se toma esta relación puesto que se considera a esta como la variable de mayor incidencia en la demanda.

Para el cálculo proyectado se utilizó la siguiente fórmula, en la cual se elige la demanda real del año 2014, fue de USD\$15 millones de y se le aplica el porcentaje promedio del crecimiento de la producción nacional para cada año que en este caso será constante. Así entonces se tiene:

$$D_n = T (P_n)$$

Donde,

D_n = Demanda proyectada para el año n

T = Tamaño de mercado año $n-1$

P_n = Tasa promedio de crecimiento proyectada en el año n .

Tabla N° 10: *Proyecciones Periodo 2016-2025:*

VARIABLE	PROM. VAR. A 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CRECIMIENTO PIB	3,5%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
DTF ANUAL (90 DÍAS)	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%	5,68%
INFLACIÓN A DIC.	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%	4,10%
S.M.M.L.V.	4,10%	4,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%
TRM	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$2.584	\$ 2.584	\$ 2.584	\$2.584
TAMAÑO DE MDO. NAL.(Millones \$US)	\$ 15	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 22
TAMAÑO DE MDO. INTERNAL.(Millones \$US)	\$ 375	\$ 389	\$ 404	\$419	\$ 435	\$ 452	\$ 469	\$ 487	\$ 506	\$ 525	\$ 546	\$ 567

Fuente: Elaboración propia con datos del B. República (2015)

Teniendo en cuenta las proyecciones anteriores, se espera que el tamaño de mercado nacional, alcance un crecimiento de casi un 46% para el año 2025, con respecto al año 2014.

3.1.2. Dimensión Socio-Cultural

Al igual que en la dimensión anterior se destacan las siguientes variables, que se cree ejercen influencia en el funcionamiento a largo plazo de la empresa, estas se refieren a todo el conjunto de elementos sociales característicos de una sociedad, incluidos además sus costumbres, valores y estilos de vida.

3.1.2.1. *Ámbito Local.*

Se identificaron las siguientes tres variables a nivel local, en las cuales se tienen diferentes apreciaciones del antropólogo Felipe García, docente de la Universidad del Cauca.

1) *Confianza en el Gobierno.*

La concepción del gobierno es percibida con una actitud de desconfianza puesto que se sospecha de la transparencia de las instituciones y de otra parte la ciudad carece de políticas enfocadas hacia el crecimiento. Dado el prestigio histórico de Popayán, “se creería que toda funciona, sin embargo la administración no es eficiente para cubrir las necesidades de la sociedad”. (F. García, entrevista personal, 19 de Mayo de 2015)

2) *Actitud hacia el trabajo.*

De acuerdo a los estudios realizados por García, la sociedad payanesa se encuentra dividida en dos grupos representativos, por un lado se encuentra un grupo de personas caracterizado por rasgos de la hidalguía, “este es un concepto asociado a la clase noble, en el cual se considera que el trabajo es deshonor, además son sociedades donde se vive solo de la renta y quienes no trabajan por que otros lo hacen por ellos”, en este sentido las actividades de las personas se enfocan hacia las labores del arte, la cultura, la vida social y ociosa que representan un gran valor espiritual, pero que por otro lado se debe mantener una posición de apariencias, fundamentada más del tener que del ser. En el segundo grupo se encuentran las personas que tienen que trabajar por necesidad explicado desde el fenómeno de la informalidad, quienes poseen una actitud de sobrevivencia porque no tiene mayores oportunidades de ascender económicamente. En cuanto a las características que describen al trabajador payanés, se destaca “una actitud perezosa, mezquina y envidiosa que quiere vivir sin asumir o realizar mayores esfuerzos”, así mismo puede decirse que “existe una actitud egoísta y envidiosa, donde se prefiere que ocurra solo lo que beneficie a una persona y no a los demás, esto provocado tal vez una estructura social endógena donde las condiciones laborales, no son las más favorables y que se generen actitudes mezquinas que impactan a la hora de proponer proyectos no solo personales sino en pro de la ciudad. (F. García, entrevista personal, 19 de Mayo de 2015)

3) *Actitud hacia el ahorro.*

Las diferentes dinámicas y prácticas del sistema financiero hacen que las personas trabajen y mantengan un nivel relativo de ahorros y debido a que la ciudad “está dada por un ethos¹¹ de tipo cultural y urbano, que tienen una vocación hidalga de ahorrar”, permite que la sociedad invierta sus ahorros en diferentes actividades, entre ellas cabe mencionar la de fácil rentabilidad (como el caso de la pirámides, donde se apuesta por el todo); ante esto cabe aclarar que no existe una actitud de invertir el dinero más que en los bienes mínimos y necesarios, sino de guardarlo, esto puede ser producido por la desconfianza en instituciones financieras o por una actitud “tacaña y mezquina”. (García, entrevista personal, 19 de Mayo de 2015).

3.1.3. Dimensión Política

3.1.3.1.Ámbito Nacional.

El pronóstico sobre las reformas tributarias que ya vienen en curso en el congreso de la República, es de preocupación, debido a que alguno de los gremios apoyan de manera incondicional los diálogos de paz y reconocen que de llegarse a un acuerdo con las Farc a partir de este año, se estima que habrá una mejoría en las perspectivas de crecimiento y de la inversión nacional y extranjera, que ayudarán a impulsar el desempeño del Producto Interno Bruto.

1) Panorama del Plan de Gobierno y las relaciones políticas.

El actual Gobierno de la República de Colombia fue elegido mediante una coalición de partidos políticos al cual han denominado “coalición de gobierno”. Como equilibrio político la oposición la realizan dos o tres partidos fuertes. Los que apoyaron al actual Gobierno han confiado en que el presidente Santos, pueda sacar adelante el proceso de paz como principal objetivo.

Por lo anterior se prevé para el transcurso del presente año, un ambiente de preocupación y de fluctuación en cuanto al desempeño económico, si se tiene presente que es posible que se concreten las negociaciones de los acuerdos de paz, entre el Gobierno y las Farc. De la misma forma se mantiene la incertidumbre sobre el panorama y decisiones que tomarían los empresarios en el nuevo escenario de postconflicto.

Por tanto, aparte de la incertidumbre que genera el proceso en sí, para el país viene un reto aún mayor que las negociaciones, y es la estrategia con la cual va a hacer frente al

¹¹ Guzmán Danilo (2006). *El Ethos Filosófico*. Define este concepto como el espíritu que permea a un grupo social, un conjunto de actitudes y valores, de hábitos arraigados en el grupo. Podemos así, hablar de un ethos militar, religioso, de la sociedad de mercado.

pos-conflicto. Además se necesitan cuantiosos recursos para el campo, la atención de los excombatientes, entre otros. El Gobierno cree que si este proceso se consolida y se llega un acuerdo, la economía podría crecer 1,5 puntos adicionales, cada año.

En materia de inversión se destaca la continuación de construcción de dobles calzadas, concesiones de hasta inversiones por 14,3 billones de pesos y se espera inversión en otras carreteras del país, según metas trazadas por el Gobierno nacional en su periodo presidencial.

2) Políticas de estímulo para la inversión:

El gobierno nacional y sus entes asociados han desplegado múltiples esfuerzos reflejados en diferentes políticas públicas y acciones concretas que buscan el fortalecimiento y desarrollo en el territorio nacional. Entre ellas destacan:

a) En el presupuesto público nacional, se tienen destinados para inversión en el sector comercio, industria y turismo \$797 mil millones.¹²

b) Política de Promoción Social: La política que se enmarca en el sistema de promoción social del país tiene un enfoque de desarrollo humano, priorizando el desarrollo de capacidades, la cualificación profesional y la formación para el trabajo en el corto plazo.

c) Plan Nacional de Inversiones Públicas, descrito en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, “Todos por un nuevo país”. En el que se establece como objetivo la Competitividad e infraestructura estratégica, con una inversión total \$189.047 millones de los cuales, se proyecta invertir \$8.270.936 en desarrollo productivo, para los tratados de libre comercio \$22.255.580 y \$62.814.873 para infraestructura.

d) Zonas francas: El MinCit promueve el uso en Colombia de mecanismos de atracción de inversión tales como las Zonas Francas. Por medio de ellas ofrece a los inversionistas disminuciones significativas en impuestos y aranceles con el compromiso que se genere empleo e inversión en el país.

e) Contratos de estabilidad jurídica: Los contratos de estabilidad jurídica se institucionalizaron con el fin de promover las nuevas inversiones y ampliar las existentes en el territorio nacional, esto a fin de promover el crecimiento económico y el bienestar social, dado que su suscripción se garantiza al inversionista la estabilidad jurídica de las normas identificadas en el mismo como determinantes de su inversión.

¹² Min Hacienda (2015). *Presupuesto General de la Nación. “Prioridades sociales para el tiempo de la paz”*.

f) Sistema de Facilitación para la Atracción de Inversión (SIFAI): creada en el año 2009 con el objetivo de “identificar y centralizar la información sobre mejoras en el clima de inversión que debe hacer el país, para facilitar y aumentar la llegada de capital extranjero, así como la expansión de los inversionistas instalados.” (PROCOLOMBIA, 2013).

g) Infraestructura y Logística: El gobierno nacional ha establecido la Política Nacional de Logística, que comprende las acciones que mejoren y apoyen los proyectos estratégicos hacia un mejor desempeño nacional.

h) Portafolio de obras de infraestructura (ANI): En este tema las obras de Infraestructura viales, las viene adelantando el Ministerio de Transporte a través de sus entidades adscritas, como INVÍAS (Instituto Nacional de Vías) y la ANI (Agencia Nacional de Infraestructura), las concesiones viales de Cuarta Generación (4G), son una iniciativa del Gobierno Nacional cuyo objetivo es promover la construcción de vías de la más alta calidad que cumplan con los estándares internacionales y que permitan mejorar la conectividad con los principales centros de producción y exportación para ser un país más competitivo y superar el rezago histórico en infraestructura de transporte. La meta del Gobierno es incrementar la inversión en infraestructura de transporte en un 3% del PIB en los próximos años.¹³

i) De igual forma el plan estratégico definido por el Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), contempla una inversión estimada superior a 44 billones de pesos bajo el esquema de Asociaciones Público Privadas (APP), para entregar una malla vial arterial que integre las diferentes regiones de Colombia, 55 billones en el sector transporte y 4 concesiones para el puerto de Buenaventura.¹⁴

j) En materia de Financiación: El Gobierno nacional a través del Departamento Nacional de Planeación (DNP) coordina la estrategia de Innovación, dirigida a potenciar la capacidad innovadora del país y en particular de su sector productivo. Se destaca en ella la creación de “iNNpulsa Colombia”¹⁵

¹³ MinCit (2015).

¹⁴ ANI (2014).

¹⁵ iNNpulsa es la unidad del Gobierno Nacional creada para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional. Con el fin de promover la innovación en Colombia, iNNpulsa en alianza con Bancóldex crea el cupo especial de crédito enfocado a financiar las actividades identificadas para lograr los objetivos de innovación. (Mincit, 2015).

3.1.4. Dimensión Legal

La empresa se puede ver afectada por variables externas del entorno tales como la Regulaciones en materia laboral, tributaria, tratados, zonas francas, incentivos tributarios, de competitividad y las leyes de protección al medio ambiente. Para ello a continuación se presenta una breve compilación de las normas, leyes y políticas que regulan la industria manufacturera en el país y otras en el ámbito internacional; que en un momento dado puede ser clave para el desarrollo de las operaciones de la empresa, estas son:

3.1.4.1.Ámbito internacional

Este diagnóstico se caracteriza por una revisión de los variables de alcance internacional, en el que la empresa opera y/o desea obtener una posición competitiva; se analizaron variables relacionadas con las relaciones internacionales, comerciales, negociaciones del país con sus respectivos acuerdos comerciales, descritas en las siguientes dimensiones.

1) Ley Tributaria:

a) *Aranceles:* Para el caso de la empresa **Icobandas S.A.** con código de partida Arancelaria N° 4010120000: Correas transportadoras o de transmisión de caucho vulcanizado, se tienen las siguientes medidas en importaciones y en otros por acuerdos comerciales:

Tabla N° 11 : Gravamen para Importaciones

<i>Concepto</i>	<i>Tarifa</i>
Gravamen Arancelario	5%

Fuente: DIAN (2015)

Tabla N° 12: Medidas Arancelarias por Acuerdos Comerciales:

N°	Acuerdo	País	Gravamen Arancelario
1	001-Acuerdo de Cartagena	BOLIVIA	0.00 %
2	001-Acuerdo de Cartagena	ECUADOR	0.00 %
3	001-Acuerdo de Cartagena	PERU	0.00 %
4	011-Argentina con cód 011 (MERCOSUR)	ARGENTINA	0.00 %
5	014-Brasil con Código 014 (MERCOSUR)	BRASIL	0.00 %
6	017-Chile con cód. acuerdo 17	CHILE	0.00 %
7	021-México con codo. acuerdo 21	MEXICO	0.00 %
8	024-Paraguay con codo. 024 (MERCOSUR)	PARAGUAY	0.00 %
9	027-Uruguay con cód. 027 (MERCOSUR)	URUGUAY	0.00 %
10	080-TLC El Salvador con cód. acuerdo 080	EL SALVADOR	0.00 %

11	082-TLC Guatemala, cód. acuerdo 082	GUATEMALA	0.00 %
Nº	Acuerdo	País	Gravamen Arancelario
12	084-TLC Honduras con cód. acuerdo 084	HONDURAS	0.00 %
13	086-AAP. Con Venezuela - cód. acuerdo 086	VENEZUELA	0.00 %
14	090-ALC. con Suiza y Liechtenstein - cód. acuerdo 090	LIECHTENSTEIN	3.00 %
15	090-ALC. con Suiza y Liechtenstein - cód. acuerdo 090	SUIZA	3.00 %
16	093-TLC. Con Canadá - cód. acuerdo 093	CANADA	0.00 %
17	096-TLC. Con EEUU - cód. acuerdo 096- general	ESTADOS UNIDOS	9.00 %
18	096-TLC. Con EEUU - cód. acuerdo 096- general	PUERTO RICO	9.00 %
19	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ALEMANIA	7.50 %
20	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	AUSTRIA	7.50 %
21	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	BELGICA	7.50 %
22	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	BULGARIA	7.50 %
23	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	CHIPRE	7.50 %
24	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	DINAMARCA	7.50 %
25	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESLOVAQUIA	7.50 %
26	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESLOVENIA	7.50 %
27	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESPAÑA	7.50 %
28	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ESTONIA	7.50 %
29	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	FINLANDIA	7.50 %
30	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	FRANCIA	7.50 %
31	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	GRECIA	7.50 %
32	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	HUNGRÍA	7.50 %
33	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	IRLANDA (EIRE)	7.50 %
34	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	ITALIA	7.50 %
35	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	LETONIA	7.50 %
36	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	LITUANIA	7.50 %
37	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	LUXEMBURGO	7.50 %
38	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	MALTA	7.50 %
39	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	PAISES BAJOS (HOLANDA)	7.50 %
40	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	POLONIA	7.50 %
41	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	PORTUGAL	7.50 %
42	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	REINO UNIDO	7.50 %
43	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	REPUBLICA CHEC.	7.50 %
44	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	RUMANIA	7.50 %
45	124-AC. Con UE - cód. acuerdo 124 – general	SUECIA	7.50 %
46	140- ALC. con Noruega-cód. acuerdo 140-Grav General	NORUEGA	12.00 %
47	146- ALC Islandia-cód. acuerdo 146-Grav General	ISLANDIA	12.00 %

Fuente: DIAN (2015), tomado de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefPerfilMercancia.faces>

Del total de los 47 países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales, no se paga *Gravamen Arancelario* en 14 países, entre ellos la gran mayoría Latinoamericanos y Canadá, del resto se grava con un arancel no superior al 5% como mínimo para todos los países incluso aquellos en los que aparecen en la tabla con gravamen arancelario de

7,5 % hasta 12%, exceptuando a aquellos países cuyo acuerdo es el AELC (Suiza y Liechtenstein), en los que se estima una tarifa del 3%, según decreto 4927 del 26 de Diciembre del año 2012.

2) *Ley Comercial.*

a) *Tratados comerciales:*

En lo que se refiere a los acuerdos internacionales, Colombia desde los años noventa, cuando dio los primeros pasos hacia la apertura económica, ha venido implementando políticas que le permitan tener acceso a nuevos mercados internacionales, es así como hasta el momento se mantienen vigentes acuerdos con 47 países, entre los cuales se encuentran:

Tabla N° 13: *Resumen de acuerdos comerciales de Colombia*

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		MAPA
ACUERDOS VIGENTES	<p>MÉXICO</p> <p>TRIÁNGULO DEL NORTE (Honduras, Guatemala y El Salvador)</p> <p>CAN (Perú, Ecuador y Bolivia)</p> <p>CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua Y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y Las Granadinas.)</p> <p>MERCOSUR (Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil)</p> <p>CHILE</p> <p>EFTA O AELC (Suiza y Liechtenstein)</p> <p>CANADÁ</p> <p>E.U</p> <p>AAP CON VENEZUELA</p> <p>CUBA</p> <p>APP CON NICARAGUA</p> <p>U. EUROPEA</p>	<p>The map displays the global distribution of trade agreements with Colombia. Green areas represent active agreements (Vigentes), primarily in North and South America and parts of Europe. Yellow areas represent signed but not yet active agreements (Suscritos). Orange areas represent agreements under negotiation (En Negociación). Blue outlines represent mutual trade agreements (Acuerdo mutuo). Colombia is highlighted in yellow in the Caribbean region.</p>
ACUERDOS SUSCRITOS	<p>ALIANZA DEL PACÍFICO</p> <p>COREA</p> <p>COSTA RICA</p> <p>ISRAEL</p> <p>PANAMÁ</p>	
NEGOCIACIÓN EN CURSO	<p>TURQUÍA</p> <p>JAPÓN</p> <p>ACUERDO SOBRE EL COMERCIO DE SERVICIOS – TRADE IN SERVICES AGREEMENT (TISA)</p>	

Fuente: MinCIT. (2015).

Tabla N° 14: Otros Acuerdos Comerciales a 2015.

ACUERDOS INTER. DE INVERSIÓN		ACUERDOS DE RECONOCIM./ MUTUO
VIGENTES	SUSCRITOS	VIGENTES
CHILE MEXICO TRIANGULO DEL NORTE AELC CANADÁ E.U ESPAÑA SUIZA PERÚ CHINA INDIA REINO UNIDO	AELC U. EUROPEA COREA REINO UNIDO JAPÓN SINGAPUR FRANCIA TURQUÍA	ECUADOR

Fuente: MinCIT. (2015)

Se tienen acuerdos aprobados con Canadá en 2009, Estados Unidos en 2007, Cuba suscrito en el año 2000 y con la Unión Europea, firmado en 2012. Otros que vale la pena mencionar son:

a) El acuerdo comercial con doce países de la Comunidad del Caribe (CARICOM), estos son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

b) EFTA: Tratado de Libre Comercio con dos de los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC o EFTA), Suiza y Liechtenstein; aprobado por el congreso en 2010.

Otras negociaciones que se encuentran en curso según MinCit (2012) son: Los acuerdos con la Alianza del Pacífico, con el Japón, Costa Rica, Israel y Panamá

a) Recientemente se tiene el TLC con Corea del Sur: se trata del primer tratado suscrito con un país Asiático, el cual fue firmado en 2013. El principal propósito es que Colombia pueda acceder a un mercado catalogado como uno de los más grandes y desarrollados del mundo, además de lograr acuerdos comerciales con otros países del continente asiático, de la misma forma que lo haría Corea más adelante con otros mercados Latinoamericanos, utilizando como puente a nuestro país.

3) *Normatividad Ambiental:*

El marco legal e institucional colombiano en materia de manejo ambiental apoya las tendencias globales del Desarrollo Sostenible, concepto oficializado en la “Cumbre de Río” en 1992 y reiterado en múltiples convenios a los cuales se ha adherido el país, destacándose los siguientes:

Tabla N° 15: *Normatividad Ambiental Internacional:*

Norma	Descripción
Ley 629 de 27 diciembre 2000	Mediante esta ley se aprueba el "Protocolo de Kyoto" realizado en la ciudad de Kyoto el 11 de diciembre de 1997 cuyo objetivo es la reducción de emisiones y fomentar a la eficiencia energética.
Ley 29 de 1992	Mediante la cual se aprueba el "Protocolo de Montreal" realizado el 16 de septiembre de 1987, que hace relación a las sustancias agotadoras de la capa de ozono.
Ley 253 de enero 9 de 1996	Por medio de la cual se aprueba el “Convenio de Basilea” hecho en Basilea el 22 de marzo de 1989. Trata sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación.
Ley 164 del 27 de octubre de 1994	Mediante la cual se ratifica el Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, el cual propende por lograr la estabilización de las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera, a un nivel que impida interferencias antropógenas peligrosas en el sistema climático.
Ley 1159 de 20 septiembre 2009	Por medio de la cual se aprueba el Convenio de Rotterdam para la aplicación del procedimiento de consentimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos, objeto de comercio internacional.
Ley 30 del 5 de marzo de 1990.	Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono. Marzo 22 de 1985, Viena (Austria)

Fuente: Manual de Tratados Internacionales en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (2002).

Según el informe de la CIER¹⁶, la tendencia en materia de regulación para los países miembros está enfocada en su orden a los temas de “Licenciamiento, Agua, Contaminación Atmosférica, Cambio Climático, Áreas Protegidas y Biodiversidad, Uso Racional, Residuos y Sanciones” (CIER, 2010), también destaca a Colombia, junto a Brasil, Chile y España como los países con mayor desarrollo de normas.

3.1.4.2. *Ámbito Nacional*

Existen parámetros que son igualmente importantes dentro del entorno legal de la organización y de todas en general, puesto que las afectan por igual sin importar el tipo de actividad económica que desarrollen.

¹⁶ Martínez y Calle, (2010) .informe de la CIER (Comisión de Integración Energética Racional. En estos de estos informes se describe el marco regulatorio ambiental de cada país miembro, de este grupo hacen parte algunos de los países Suramericanos, junto Costa Rica y España.

1) *Ley Laboral.*

a) Ley 50 de 1990: Por la cual se introducen las reformas al código Sustantivo del Trabajo y otras disposiciones.

Se da en el contexto de entrada a la apertura económica en 1990, por lo cual el estado se traza objetivos de modernización productiva. Su principal propósito fue flexibilizar las relaciones laborales entre trabajadores y patronos con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en nuevo modelo económico. Entre algunas de sus disposiciones más relevantes tenemos:

- Se crea la figura de los fondos de cesantías para administrar las cesantías de los empleados, esto con el fin de fomentar la demanda de papeles en el mercado de valores, dinamizando así el sector financiero.
- Se introducen reformas al código sustantivo del trabajo tales como: implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación; el establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos; el cambio de régimen de cesantías; da terminación a la retroactividad de los cesantías a los contratos celebrados posteriormente a la ley

b) Ley 1562 de 2012, por la cual el Congreso de la República de Colombia modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional, han de garantizarse condiciones laborales seguras que eviten accidentes de trabajo o enfermedades laborales a los trabajadores, y esto incluye “la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones” (Congreso de la República de Colombia, 2012, p.1). Este programa consiste en la ejecución de un proceso lógico organizado por etapas y desarrollado “...con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo” (Ibíd, 2012, p. 1). Adicional a ello se establece el Decreto 472 del 17 de Marzo de 2015; por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos y se dictan otras disposiciones.

c) Ley 1636 del 18 de junio de 2013: Por medio de la cual se crea el Mecanismo de protección al cesante en Colombia.

d) Decreto 055 del 14 de enero de 2015: Por el cual se reglamenta la afiliación de estudiantes en práctica al Sistema General de Riesgos Laborales

e) Resolución 06045 del 30 de dic, de 2014: Por la cual se adopta el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013-2021. (Min Trabajo 2015).¹⁷

2) *Ley Tributaria:*

a) Ley 1739 de 2014: Mediante la cual se modifica el estatuto tributario. Actualmente existe en el congreso una reforma tributaria que iniciaría en este año y en ella se realizan algunas modificaciones para los siguientes conceptos:

- Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF): Se establece la permanencia de este impuesto del cuatro por mil hasta el año 2018, en el que se pretende desmontar.
- Sobretasa al Impuesto sobre la renta para la equidad (CREE): se crea un aumento en esta, el cual que recae sobre las ganancias de las empresas que solo tengan utilidades superiores a los \$800 millones al año con una sobretasa de 5% en el 2015, cabe anotar además esta tasa se irá incrementando año a año. Según Ministerio de Hacienda 7 mil empresas, que representan 2,9% de los que pagan este impuesto en el país.
- Impuesto a la riqueza: este impuesto según Ministerio de Hacienda recae sobre una población de 32.000 empresas y lo deberán pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, tendrá una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta el año 2018, donde se desmonta totalmente.¹⁸

b) *Subsidios y Exenciones tributarias:*

Se tienen presentes algunos de los incentivos, para las empresas que a nivel nacional deseen participar en las convocatorias de Colciencias entre otros programas y beneficios aplicables por parte de las autoridades locales. (Ver Anexo 5).

En la actualidad se mantienen vigentes los siguientes beneficios en materia tributaria para las empresas del sector industrial en Colombia, estipuladas en la LEY 788 de 27 de Diciembre de 2002¹⁹

- Zonas Francas: En Colombia existe un régimen de zonas francas que otorga los siguientes beneficios a las empresa instaladas en estas, entre las cuales se pueden destacar, una tarifa de impuesto de renta de 15%, exención en el pago de “tributos

¹⁷ MINTRABAJO (2015).*Normatividad*. <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2015.html>

¹⁸ <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/106413/entro-en-vigencia-la-reforma-tributaria-2015-2018>

<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/saladeprensa/Presentaciones/2014/11262014-Ponencia-Primer-Debate-PL-2014.pdf>

¹⁹ Ley mediante la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones.

aduaneros (IVA y ARANCEL), para mercancías que se introduzcan a la zona franca desde el exterior, exenciones en el IVA para materias primas, insumos y bienes terminados adquiridos en el territorio aduanero nacional”, beneficios en las exportaciones de los acuerdos comerciales celebrados por Colombia. Además de la “Posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de la Zona Franca hasta por 9 meses y la posibilidad de vender al territorio nacional los servicios o bienes sin cuotas ni restricciones, previa nacionalización de la mercancía y pago de los tributos aduaneros correspondientes.”²⁰

3) *Leyes Comerciales.*

a) Estatuto del consumidor (Ley 1480 de 2011): “Las normas de esta ley regula los derechos y obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.” (Cap. II. *Estatuto del Consumidor*).

b) *Reglamento de comercio exterior:*

Es necesario conocer la normativa respecto a las regulaciones que deben tener en cuenta las empresas del sector, entre ellas se encuentran:

- Sistema Nacional de Normalización, Acreditación, Certificación y Metrología”, (SNCA), definido actualmente como Subsistema Nacional de la Calidad según (Decreto 3257 de 2008), el cual responde a los requisitos internacionales establecidos para organismos de certificación y laboratorios de pruebas y ensayos, que son usados para evaluar la calidad de los productos certificados. Asimismo, en Colombia el Sistema ha promovido la especialización sectorial de las entidades que prestan los servicios de certificación, con el fin de garantizar y desarrollar una adecuada capacidad técnica en estos aspectos.
- Respecto a la legislación Internacional, se considera la Promoción de exportaciones, utilizando mecanismos como: Plan Vallejo, CERT (Certificado de Reembolso Tributario) y crédito de fomento (PROCOLOMBIA, 2015).

4) *Normatividad Ambiental:*

El análisis de la legislación ambiental se enfoca en las normas que permiten establecer y mantener procedimientos dirigidos hacia desarrollo sustentable o sostenible y de responsabilidad social, que ayuden en la implementación de medidas de prevención y control de los posibles riesgos ambientales a los que la organización está expuesta.

²⁰ PROCOLOMBIA (2015). *Zonas Francas y otros Incentivos en Colombia*.

Las principales normas ambientales a tener en cuenta a nivel nacional en el sector industria son las siguientes:

a) Ley 99 de 1993: En la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA y se dicta la Ley General Ambiental de Colombia.

b) Decreto 500 de 2006: Regula todos los trámites que deben realizarse para adquirir las licencias ambientales y la organización de planes de manejo ambiental. Al respecto cabe destacar que la empresa **Icobandas S.A.**, ha presentado el respectivo Plan de Manejo Ambiental ante la autoridad local (C.R.C).

c) Resolución 941 de 200: mediante la cual se crea al sistema de información de Uso de Recursos Naturales Renovables – SIUR-, y se adopta el Registro Único Ambiental (RUA).

Otros aspectos relevantes en este ítem, que se debe tener presente son los siguientes:

a) Políticas de Calidad: Se debe garantizar el cumplimiento del conjunto de Normas ISO (entre las que destacan la 9000), que constituyen una familia de normas internacionales y guías de la calidad con establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad. En la actualidad, la empresa se encuentra acreditado bajo el esquema de estas normas.

b) Guía ISO 26000: Es una norma técnica no certificable, pero que brinda los lineamientos necesarios para saber cómo y que se debe hacer para implementar este sistema referente a la Responsabilidad y sobre los impactos que se ocasionan a la sociedad y al medio Ambiente.

3.1.4.3.Ámbito Local.

1) Normatividad ambiental

A nivel local, la autoridad ambiental encargada de la vigilancia y control es la Corporación Autónoma Regional del Cauca (C.R.C). En la siguiente tabla se muestran las principales normas que aplican para el caso de la empresa **Icobandas S.A.** cabe destacar que la empresa se encuentra cobijada bajo el sistema de normas del Registro Uniforme de Evaluación del Sistema de Seguridad, Salud en el Trabajo y Protección Ambiental para Contratistas (RUC).

Tabla N° 16: *Normatividad Ambiental aplicable a la empresa Icobandas S.A.*

NORMA	DESCRIPCIÓN
DECRETO 3930 DE 2010	Trata sobre los Planes de contingencia para el manejo de derrames de Hidrocarburos o sustancias nocivas.
RESOLUCIÓN 1362 de 2007	establece el procedimiento para el registro de residuos peligrosos
DECRETO 02 DE 1982	Reglamentan las emisiones atmosféricas
DECRETO 2107 DE 1995	Contiene el reglamento de la protección de la calidad del aire
RESOLUCIÓN 619 DE 1997	Se establecen los factores a partir de los cuales se requiere permiso para la emisión atmosférica para fuentes fijas.
RESOLUCIÓN 601 DE 2006	Norma de calidad de aire o nivel de emisión
RESOLUCIÓN 627 DE 2006	Mediante el cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental.
DECRETO 2811 DE 1974	En este decreto se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. En el art. 32 se formulan los requisitos y condiciones para la importación, fabricación, transporte, almacenamiento y disposición de productos tóxicos o peligrosos
DECRETO 1713 DE 2002	Trata sobre la Gestión Integral de Residuos Sólidos
LEY 1252 DE 2008	Se dictan normas referentes a los residuos y desechos peligrosos
RESOLUCIÓN 909 DE 2008	Se establecen los estándares de emisión admisibles de contaminantes a la atmósfera por fuentes fijas
DECRETO 948 DE 1995	medidas de prevención y de control de la contaminación atmosférica y la protección de la calidad del aire

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Ambiente (2015).

3.1.5. Dimensión Tecnológica.

El entorno tecnológico es uno de los de mayor incidencia en la productividad de las empresas, este encierra factores que traen consigo retos de gran trascendencia para la efectividad de las operaciones y la competitividad empresarial. Por ello se hace necesario conocer el estado de la tecnología en el mercado.

3.1.5.1. *Ámbito Internacional*

1). *Uso y disponibilidad tecnológica en el medio*

En cuanto al porcentaje de inversión en ciencia, tecnología e innovación (CT&I) de Colombia, se puede decir que es uno de los más bajos de Latinoamérica, tan solo se destinó un 0,175 del PIB en 2012, que comparado con Brasil en el mismo periodo invirtió más del 1%. Aunque se realizan esfuerzos por parte del Gobierno, estos aún son limitados, cabe destacar uno de los programas, (Gómez y Mitchell, 2014). Así las cosas la infraestructura tecnológica del país se encuentra limitada a los espacios académicos y a ciertas empresas privadas.

Los indicadores de uso de la tecnología en el país muestran que para el año 2013 el 99% de las empresas del sector utilizaban internet y aproximadamente el 66% contaba con una página web. Adicional a ello el 38% de los empleados, usaba internet con fines laborales. (DANE, 2014).²¹

Es importante mencionar que en el Factor de preparación tecnológica, que se evalúa a nivel mundial por parte de FEM (Foro Económico Mundial) y evalúa el grado de disponibilidad de tecnología de punta en el sector productivo, desataca una mejora de la posición del país, en el siguiente cuadro comparativo se puede observar en primer lugar la buena posición de Colombia frente a Argentina México, pero no es favorable si se compara con los resultados alcanzados por Estados Unidos y por Chile, el país con mejor posición del IGC (Índice Global de Competitividad) a nivel Latinoamericano.

Tabla N° 17: *Comparación de factores tecnológicos*

País	Preparación tecnología (Puesto)	Puntaje
Colombia	68	3,8
México	79	3,55
Argentina	82	3,5
Uruguay	46	4,5
Estados Unidos	16	5,78
Brasil	58	4,52
Chile	42	4,59

Fuente: Reporte Global de Competitividad (2014-2015)

²¹ Esta investigación hace parte de un conjunto de estudios que busca “en primer lugar, monitorear a través de indicadores el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC por parte de los hogares, empresas y microestablecimientos del país, y segundo, caracterizar la dinámica de innovación realizada por las empresas industriales, comerciales y de servicios”. DANE: *Indicadores Básicos de Tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. (2014).

Así mismo se exponen los resultados del reporte de La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), en el cual se expone el comportamiento de la industria TIC en Colombia, El informe destaca igualmente la importancia de las TIC en la visión del gobierno y el éxito que ha tenido en la promoción de las TIC. En el campo empresarial el avance correspondió al incremento del uso de Internet en la actividad comercial entre compañías y la capacitación que imparten a su personal. Resultados en los que se evidencia la mejora del país en aspectos como: disposición de la sociedad a utilizar las TIC, asequibilidad, infraestructura y contenido digital, y cubrimiento de red telefónica móvil.

3.1.5.2.Ámbito Nacional

1) Importancia de la tecnología en el sector de actividad:

Los cambios producidos en materia tecnológica de las empresas impactan de forma directa el desarrollo económico del sector, en la medida en que se incorporen nuevas técnicas que brinden la posibilidad de mejorar los procesos productivos, y a su vez este hecho contribuye en el crecimiento del país.

2) Uso y disponibilidad tecnológica en el medio.

Los indicadores de uso de la tecnología en el país muestran que para el año 2013 el 99% de las empresas del sector utilizaban internet y aproximadamente el 66% contaba con una página web. Adicional a ello el 38% de los empleados, usaba internet con fines laborales. (DANE, 2014).²²

3.1.5.3.Ámbito Local

A nivel local se tienen en cuenta la siguiente variable, puesto que se trata de establecer el estado y uso de la tecnología más cercana a la empresa.

1). Uso y disponibilidad tecnológica en el medio:

En esta etapa se realiza un reconocimiento del nivel de desarrollo tecnológico y de servicios en el que se encuentra el entorno más próximo a la empresa, es decir la ciudad de Popayán. Para empezar se puede decir que en la actualidad no se evidencian avances de tecnología avanzada, debido a las condiciones

²² Esta investigación hace parte de un conjunto de estudios que busca “en primer lugar, monitorear a través de indicadores el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC por parte de los hogares, empresas y micro-establecimientos del país, y segundo, caracterizar la dinámica de innovación realizada por las empresas industriales, comerciales y de servicios”. DANE: *Indicadores Básicos de Tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. (2014).

Sobre la disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a los mismos, es preciso indicar que el servicio de internet de banda ancha tiene una cobertura 37.269 usuarios, del total de los 38.300 suscriptores del departamento y el internet fijo 38.774, lo que representa un total del 18,5% de la conectividad.²³ Es necesario resaltar que el mayor proveedor de servicio de internet es el la Empresa de Telecomunicaciones (EMTEL S.A), posee 9.751 suscriptores de la red de servicios. De otro lado la cobertura a nivel de internet móvil banda ancha y de alta velocidad indican que para 2013 Popayán se encuentra dentro de las ciudades con cobertura de tecnología 4G LTI, proporcionada por los 2 de los principales operadores que funcionan en el país (Claro, Movistar y Tigo).

A nivel de servicios, según el Departamento Nacional de Planeación, (DNP), 2013 el porcentaje de cobertura de servicios de acueducto y alcantarillado para el año 2013 es del 95,2% y 87,3% respectivamente; el servicio de energía se encuentra cubierto en casi un 99,85% y los hogares con el servicio de gas alcanza hasta la fecha una cifra de 32.941. Por su parte, la cobertura de telefonía alcanza una cifra de 62.511 usuarios registrados de las 73.108 viviendas.

Tabla N° 18: Cobertura de servicios TIC- Popayán.

INDICADOR	COBERTURA 3 T de 2013	COBERTURA 3 T de 214	VAR. %
Internet banda ancha	25.590	37.269	0,45%
Internet fijo	33.737	38.774	5,97%
Telefonía fija	61.935	62.511	0,2%

Fuente: Elaboración propia, con datos del DNP (2013)

Las anteriores cifras indican indica un notorio atraso en cuanto a innovaciones tecnológicas que repercute en el ámbito empresarial.

3.2.MATRIZ DE IMPACTOS

A nivel externo, luego de analizar las variables involucradas, se presenta una matriz llamada *Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)*, en la cual se evalúan las variables, a fin de identificar cuáles de ellas representan una oportunidad o una amenaza para la empresa. Para su construcción se hizo necesario la presentación de los factores externos a los directivos de la empresa, quienes calificaron las variables resultantes a través de la escala establecida como Alta (A), Media (M) o Baja (B) según el nivel de impacto. (Ver Anexo 7).

²³ informe trimestral de MinTIC (2014). *El cuarto informe trimestral de las TIC correspondiente a octubre-diciembre de 2014.*

Para cerrar este capítulo del análisis del entorno general se presenta un cuadro resumen de oportunidades y amenazas.

Tabla N° 19: *Tabla resumen de oportunidades y amenazas del Entorno general-*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. PIB: Esta variable no genera un gran impacto para Icobandas S.A., si se tiene en cuenta que la mayor influencia en el crecimiento del PIB total es ejercida por uno de los principales componentes (el petróleo, con una contribución del 5,8% al PIB nacional), el cual no tienen mayor incidencia en el consumo del producto de la empresa.</p> <p>2. DTF: Esta variable representa una oportunidad menor, puesto que siempre que se necesite financiar los proyectos de inversión se va a hacer así disminuya la tasa.</p> <p>3. El comportamiento de la inflación nacional se ha ubicado en el 4,2% promedio anual en los últimos diez años. Se cree que el comportamiento de esta variable no genera mayor impacto a nivel nacional, como si ha de hacerlo en el ámbito internacional</p> <p>4. El tamaño del mercado internacional (Latinoamérica y del Caribe) proyectado para el año 2025, es de US\$567 millones.</p> <p>5. El tamaño del mercado nacional proyectado a 2025 es de USD\$22 millones, lo que significa un incremento de hasta el 46% con respecto al actual.</p> <p>6. Excelente apreciación del mercado, sobre los productos y servicios de Icobandas S.A. (índice de satisfacción del cliente del 99%, para el año 2014).</p> <p>7. El impacto de la actitud hacia el trabajo es relativo para la empresa.</p> <p>8. Los datos ahorro de los colombianos impacta en el consumo de otros bienes, en este caso de las bandas de caucho.</p> <p>9. Ley laboral: Representa una oportunidad menor, dado que depende de las decisiones que se tomen desde el Gobierno.</p>	<p>1. La variación salarial anual registrada no genera un impacto negativo alto. Puesto que corresponde al pago de un costo fijo, determinado por ley.</p> <p>2. El impacto del gravamen a los movimientos financieros (GMF), es relativo a las operaciones de la empresa, dado que depende de las acciones que tome el gobierno.</p> <p>3. En cuanto a la disponibilidad tecnológica a nivel local, ésta puede constituir un riesgo o debilidad menor para la empresa, puesto que son pocos los que ofrecen el servicio de red de datos en la ciudad.</p> <p>4. Posible desindustrialización del mercado local. Mercado local más competido y con posibilidades de contraerse.</p> <p>5. PIB Internacional: Esta variable no representa una amenaza mayor para Icobandas S.A. si se tienen en cuenta que a nivel de Latinoamérica y Caribe, se sigue un crecimiento, aunque se presenta a bajas tasas, disminuyendo a un 0,8 % para 2014.</p> <p>6. Dificultades burocráticas en las licitaciones públicas y privadas. (Falta de transparencia en las decisiones de los clientes).</p> <p>7. Alto poder de negociación de los proveedores. (Son pocos y se encuentran altamente concentrados).</p> <p>8. Huelgas y dificultades de orden público que impiden el ingreso y salida de mercancías de la empresa.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>10. Las regulaciones ambientales que aplica actualmente la empresa son las genéricas para el sector de la industria y la normatividad vigente implementada por la C.R.C.</p> <p>11. El aumento en la tasa de cambio en este momento representa una oportunidad para las exportaciones de la empresa</p> <p>12. Tendencia de favorecimiento en cuanto a incentivos y beneficios tributarios, por parte del Gobierno, para inversiones en ciencia, tecnología, innovación y proyectos de I+D.</p> <p>13. El sector de alimentos constituye una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.</p> <p>14. Proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, que se vienen adelantando por parte del Gobierno Nacional. (Infraestructura vial, portuaria, ruta del sol, concesiones 4G, Etc.).</p> <p>15. Las bajas tasas de interés representan la oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas.</p> <p>16. Indicadores Tecnológicos: Representan una oportunidad menor, puesto que aunque el país ha logrado avances, aún existen brechas frente a otros países.</p> <p>17. Ubicación geográfica favorable para el mercado Latinoamericano.</p>	<p>10. Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones y valor de la deuda en dólares.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Capítulo IV

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis sectorial es una herramienta que permite realizar un paneo sobre el entorno específico de la organización, en este caso sobre la caracterización del sector de las bandas de caucho y lona en el mercado internacional. Este análisis estructural se desarrollará a partir del modelo de las cinco fuerzas propuesto por M. Porter (1982)²⁴, un modelo que permite determinar el nivel de atractividad del sector a largo plazo e identificar los factores de las fuerzas que mayor influencia tienen en la organización, la idea es que mediante la presente caracterización se puedan evaluar las actuales estrategias y/o proponer otras que permitan hacer frente a las fuerzas competitivas.

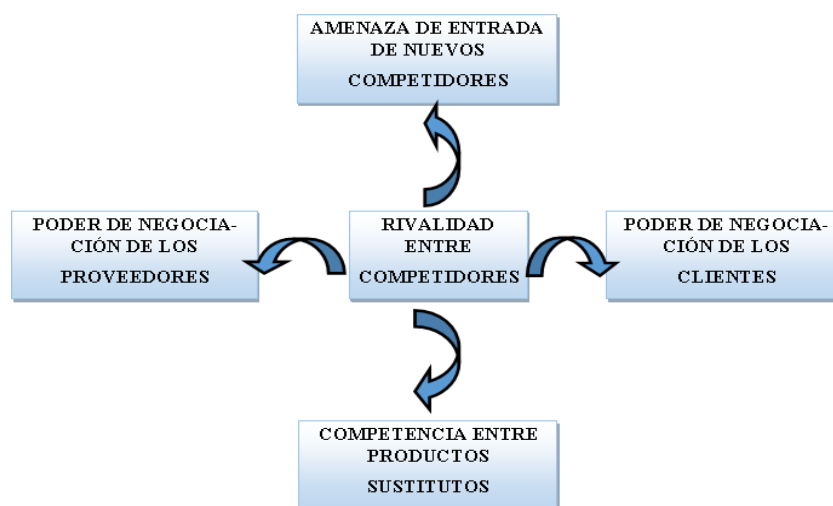


Figura N° 9: *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*

Fuente: Porter (1982). *Estrategia Competitiva*.

Una primera fase comprende la ubicación de la empresa en el código CIUU, este comprende, el sector de actividad en el cual opera la organización objeto de estudio, esto con el objetivo de delimitar el estudio que se realizará.

²⁴ Presentado por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980).

Tabla N° 20: Datos Generales de la Empresa

Nombre	ICOBANDAS S.A	
Ubicación	Sede fabril (Cra 9ª # 64N-99). Popayán.	
Actividad	Producción y comercialización de bandas transportadoras y de transmisión de caucho y lona.	
Código CIU	Sector:	Industrial
	Subsector:	Manufactura y Artesanías
	Sección:	C: Industria Manufacturera
	División:	22: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico
	Grupo:	221: Fabricación de Productos de Caucho
	Clase:	2219: Fabricación de formas básicas de Caucho y otros Productos de Caucho N.P.C.

Fuente: Elaboración propia con datos de CIU R. adaptado para Colombia.

4.1.APLICACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

En primera medida se hace necesario describir de forma general los actores que ejercen influencia en el entorno competitivo de la organización identificando así, los *Competidores Actuales* y *otros Potenciales* que puedan entrar al mismo mercado, además de determinar los *Productos Sustitutos* que pueden hacer que el cliente opte por productos diferentes al de la empresa, pero que cumplan con los mismos objetivos (satisfacer la misma necesidad), un listado de los principales *Competidores* y por último conocer cuáles son los *Compradores* y *Proveedores* actuales de la empresa. Las variables que se tendrán en cuenta para el análisis son las descritas en las cinco fuerzas competitivas.

Tabla N° 21: Clasificación de la Competencia:

ACTUALES	POTENCIALES
INTERNACIONALES	NACIONALES (IMPORTADORES)
Contitech	A.R. Los Restrepos S.A.
Fenner Dunlop	Super Rubber Belt Colombia S.A. (S.R.B.)
Correias Mercurio	C.I. Bandas y Correas del Caribe S.A.
Kauman	Escobar y Martínez S.A.
Sempertrans	Sovesco Ltda.
Double Arrow	Prodeban S.A.S.
Grupo Cobra de Francia	

Fuente: Icobandas S.A.

Las empresas proveedoras de **Icobandas S.A.** se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

Tabla N° 22: Principales Proveedores

TIPO DE PROVEEDOR	INSUMO	UBICACIÓN
Materias Primas: Actualmente la empresa tiene 20 proveedores. En este ítem la mayoría de los tipos y calidades de los elastómeros y de los químicos requeridos por la empresa provienen del exterior, tanto a nivel nacional como internacional.	Caucho Natural	Guatemala, Indonesia y Malasia
	Cauchos sintéticos	Estados Unidos, Europa, Corea
	Químicos	Colombia, Brasil, Egipto, Corea y China
	Textiles	Colombia y China
Productos Terminados: Lo componen alrededor de cinco proveedores	Maxi-Lift	Estados Unidos
	ASGCO	Estados Unidos
	Otros	Europa, Estados Unidos y China
Otros	Suministros	Colombia y lo componen entre 60 y 70 empresas.

Fuente: Icobandas S.A.

Para el caso de las empresas sustitutas y de acuerdo al análisis, la solución del transporte de cualquier material, las bandas de caucho y lona no avizoran un sustituto en un futuro cercano. Si se llegase a dar un sustituto seguramente provendrá de las empresas que hoy se encuentran en el sector del transporte de materiales utilizando bandas.

De otro lado se encuentran los sectores que constituyen el grupo de clientes para la empresa **Icobandas S.A.**, así:

Tabla N° 23: Segmentos de Clientes

Segmento	% Participación
Cementos y concretos	27,54%
Carbón	9,43%
Granos y cereales	7,32%
OEM	7,17%
Siderurgia	6,52%
Agregados	5,59%
Comercio	4,52%
Químicos y fertilizantes	3,86%
Azúcar & Aceites	3,75%
Ladrilleras & Cerámicos	1,94%
Oro	1,42%
Madera & Papel	0,96%

Fuente: Icobandas (2012).

1) Rivalidad entre Competidores Existentes.

Esta competencia se da entre las empresas que pertenecen al mismo sector de actividad, su grado de intensidad se manifiesta en la lucha por conseguir un mejor posicionamiento. Son aquellos actores del mercado que venden los mismos bienes o servicios ofrecidos por la organización.

a) *Número de competidores.* En este caso esta variable se refiere al nivel de concentración de la competencia. Se puede decir que la competencia está concentrada, dado que en la industria de bandas de caucho son pocas las empresas que han incursionado en este segmento del mercado, debido a que la mayoría son fabricantes de llantas y solo tienen este segmento como otra unidad de negocio adicional pero que no es en primera instancia su negocio clave. La concentración se obtiene de la suma de cuotas de mercado de los competidores: Aquí se observa que la competencia es mínima, lo que genera un nivel de rentabilidad mayor del sector, en este sentido podría ser un mercado atractivo para futuras empresas.

La concentración se obtiene de la suma de cuotas de mercado de los competidores: Se observa que la competencia es mínima, lo que genera un nivel de rentabilidad mayor del sector, en este sentido sería un mercado atractivo para futuras empresas.

En el caso de Icobandas, el alcance del mercado al que atiende tiene relación con competidores de carácter nacional e internacional. A nivel nacional la competencia está dada por los comercializadores de bandas provenientes de Asia (importadores), la mayoría de los fabricantes internacionales no distribuyen directamente sus productos, sino que lo hacen a través de otras agencias.

Tabla N° 24: Descripción de las principales empresas Competidoras:

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
 A.R. LOS RESTREPOS S.A.	<p>Esta es una organización comercializadora a nivel nacional e internacional de líneas de transmisión y de materiales para la industria y el comercio, es comercializadora exclusiva de la empresa Contitech en el país. Entre los productos comercializados se encuentran, los de la línea de Transmisión de potencia (Rodamientos, Correas, Cadenas, acoples, poleas Ruedas Industriales), bandas transportadoras, cangilones y Mangueras.</p>
 C.I. BANDAS Y CORREAS DEL CARIBE S.A	<p>Empresa Colombiana fundada en 2004, ubicada en la ciudad de Medellín. Es una empresa comercializadora de bandas transportadoras, bandas de transmisión de potencia, bandas sintéticas, válvulas industriales, correas, mangueras, cangilones y rodillos para la industria, además ofrece servicios de mantenimiento y asesoría de las soluciones integrales.²⁵</p>
 FENNER DUNLOP	<p>El grupo Fenner con base en Inglaterra tiene 2 divisiones: Conveyor Belt División y Advanced Engineering Products Division. El EBITDA para el año 2014 fue de USD\$ 124,02. Las ventas totales del grupo en el 2014 ascendieron a USD\$ 1.137,8 millones, de los cuales el 63,6% (USD\$ 723 millones) corresponde a bandas, con la ayuda de 5.371 empleados que trabajan en esta sección y los ubican como el segundo mayor productor de bandas en el mundo. El 36,4% restante (USD\$ 413,8 millones) corresponde al segundo grupo. Fenner cuenta con 21 plantas de producción de bandas transportadoras ubicadas en: Alemania (1), Australia (3), Canadá (1), China (1), Chile (1), España (1), Estados Unidos (5), Francia (1), Holanda (1), India (1), Inglaterra (1) Italia (1), Polonia (1), Rusia (1), Sur África (1). El contacto en Colombia se hace a través de Chile y Holanda, desde donde provienen la mayoría de las importaciones hacia Latinoamérica</p>
 CONTITECH	<p>El grupo Continental con sede en Alemania tiene tres grandes divisiones: Llantas²⁶, Partes para Automotores²⁷ y Productos técnicos²⁸. Las ventas correspondientes a la división de Productos Técnicos en 2014 fueron de US\$ 4.481 millones y de estos US\$ 605 millones corresponden a bandas transportadoras en todo el mundo con la ayuda de 3.993 empleados que trabajan en esta sección y los ubican como el principal productor de bandas del mundo. Contitech tiene 12 plantas de producción de bandas: Alemania (3), Chile (1), China (2), Eslovaquia (1), Grecia (1), Hungría (1), India (1), México (1), Serbia (1). Teniendo en cuenta el volumen total de ventas del grupo, comparado con las ventas de bandas, estas últimas representan tan solo el 1,54% de las ventas totales lo que implica que las bandas no son su core-business.²⁹</p>
 CORREIAS MERCURIO	<p>Empresa que nace en 1945 en Brasil, cuenta con más de 500 empleados en la actualidad, con operaciones en más de 40 segmentos, consolidándose como la fábrica más grande de correas transportadoras de Brasil y es el mayor fabricante de correas de cable de acero de América Latina. Ofrece gran variedad de productos, entre ellos correas de transmisión de potencia, correas transportadoras (Textiles, de Cable de Acero, de Aramida y Tubulares), de elevación de cargas, de construcción especial, material para empalmes, entre otros.</p>





²⁵ BANDAS y CORREAS (2015). <http://www.bancorreas.com/>

²⁶ Maneja las marcas: Contiental, Genral tire, Uniroyal, Semperit, Barum, Gislaved, Mabor, Viking, Matador, Sime Tyres, Euzkadi.

²⁷ Maneja las marcas: Continental, Ate, VDO.

²⁸ Maneja las marcas: Continental, Contitech, Matador, paguag-schlauchtechnik, Schwingmetall, Benecke-Kaliko, Phoenix.

²⁹ Fuente: (ICOBANDAS, 2011)

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
 KAUMAN	Fabricante Europeo de bandas transportadoras desde el año 1983, con plantas ubicadas en España y Uruguay. Su mercado está dirigido a un total de ocho sectores que incluyen la minería y las ingenierías. Su portafolio se centra en las bandas transportadoras de carcasa textil, con cables de acero, metálica, con tejido en Aramida, entre otros productos de la industria del caucho.
 SEMPERTRANS	Esta unidad de negocio pertenece a la compañía Semperit, fundada en 1824 y ubicada en Austria. El grupo posee alrededor de 22 plantas de producción, entre ellas en Austria, Hungría, República Checa, Polonia, Italia, Alemania, Francia, Tailandia, China, India, Malasia, EE.UU; varias oficinas de ventas en Europa, Asia y América y cuenta con aproximadamente 6888 empleados. Para el año 2014, el grupo generó ingresos por €930 millones (USD\$ 1.060 millones) y un EBITDA de €136 millones (USD\$ 155 millones), de los cuales USD\$ 167 millones y USD\$ 24 millones corresponden a las ventas y EBITDA de bandas respectivamente. ³⁰
 DOUBLE ARROW	Empresa situada en China, fundada en 1986, con más de 1000 empleados en planta, tiene presencia en un amplio número de países, que incluye Sudáfrica, Japón, Corea y Australia. Atiende los mercados de minas de carbón, metalurgia, electricidad, industria ligera, química, de cereales, construcción de materiales, puertos, minería y reparación de productos. ³¹
 GRUPO COBRA DE FRANCIA	Esta empresa tiene presencia principalmente en tres zonas (Europa, China y Asia-Pacífico), opera en los segmentos de mercado de: bandas transportadoras para la industria minera, agricultura y alimentaria, transporte entre otros de la industria.

Fuente: Elaboración propia, con datos de empresas.

b) *Nivel de crecimiento del sector.* El sector se encuentra dividido en tres segmentos principalmente el del sector minero, agroindustrial y de material empacado, por tanto el crecimiento del mismo se ve afectado por las contribuciones de estos segmentos. Las cifras del DANE (2014), muestran que aunque el crecimiento de la economía Colombiana fue del 4,6% en el año 2014, el sector minero, que venía con un buen nivel de crecimiento en los anteriores años, obtuvo una desaceleración del 2,0% durante el último año, lo que implica un bajo nivel en la evolución.

c) *Nivel de los costos fijos.* Los costos representan un nivel alto (especialmente para las empresas locales), a diferencia de otros países como China que solo alcanzan el 30%.

d) *Grado de diferenciación del producto.* Se encuentra en un nivel medio alto, pues los clientes prefieren el producto, especialmente por la calidad del producto y el servicio sobre el de la competencia, aún si ello implica pagar un mayor precio.

e) *Aumento de la capacidad instalada.* El incremento de la capacidad adicional de las empresas del sector es un factor importante debido a que permite el aumento de la

³⁰ Grupo SEMPERIT. (2015). <http://www.semperitgroup.com/en/about-us/company/>

³¹ DOUBLE ARROW (2015). <http://www.doublearrow.net/en/aboutus.asp?title=profile>

productividad y en ese sentido los procesos y procedimientos. La capacidad instalada de la empresa **Icobandas S.A.**, es baja con respecto a los líderes internacionales.

Las Barreras de Salida, que se puede encontrar en el sector corresponden a las siguientes variables:

a) *Activos especializados.* Los activos que posee la empresa y en general los de la competencia, puede decirse que no poseen un nivel de conversión alto, en caso de que las empresas involucradas requirieran venderlos para cambiar de actividad o para cerrar sus operaciones.

b) *Costos fijos de salida.* Se refiere principalmente a los costos de liquidación, de los contratos de trabajo, con clientes y proveedores. En el caso de la empresa y en general de las demás empresas del sector en el país constituyen un nivel alto.

c) *Relaciones estratégicas.* Esta barrera no significa mayor importancia, puesto que la empresa hasta ahora no posee alguna alianza o interrelaciones con otras empresas del sector.

d) *Restricciones Gubernamentales.* Dentro del sector no existen actualmente altos niveles de barreras impositivas o restrictivas por parte del Gobierno, para la salida de las empresas.

2) Riesgo de Ingreso de Nuevos Participantes:

Esta fuerza permite observar los factores que representan mayor probabilidad de ingreso de una nueva empresa al sector competitivo. Para ello se realiza una descripción de las variables que se cree poseen mayor incidencia dentro del sector y ante las que las empresas instaladas en este responden con barreras de entrada y fuertes represalias.

Barreras de Entrada: estas hacen referencia a los obstáculos y/o amenazas ejercidas por las empresas del sector para evitar que entren a competencia nuevas empresas. La rivalidad aumenta en la medida en que el nivel de estas barreras sea bajo. Las variables identificadas como de mayor amenaza para los potenciales competidores son:

a) *Nivel de economías de escala.* Esta variable es posible medirla a través del nivel de costos de operación, derivado de los niveles de producción, así la empresa obtendrá poder cuando alcance y volumen de producción superior a un menor costo. Para la empresa el nivel de economías de escala se considera bajo, debido a que el riesgo de que una empresa nueva desee ingresar al mercado no es representativo puesto que la nueva empresa entraría no solo a invertir en grandes economías de escala en producción, sino en economías de escala de tecnología y conocimientos especializados.

b) *Acceso privilegiado a materias primas.* Existe un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores, en esta barrera de entrada debido a que el acceso a las materias primas es favorable para todas.

c) *Nivel de diferenciación en cuanto a marca, calidad, servicio y precio.* Esta es una de las barreras de mayor incidencia en el mercado de las bandas puesto que implica la creación de valor y la lealtad de los clientes. Este ha sido un aspecto clave en **Icobandas S.A.**; y aunque poseen uno de los precios más altos del mercado, se ha preocupado por brindar a sus clientes un producto de alta calidad y excelente servicio al cliente en pre y posventa, además cuenta con una capacidad de respuesta rápida en la atención de quejas y reclamos, lo que le permite brindar mayor satisfacción a sus clientes.

d) *Nivel de aprendizaje.* Se refiere a la reducción de los costos por efecto de la experiencia en conocimiento adquirido por la organización, esta variable representa un bajo riesgo para los nuevos ingresos, puesto que son muy pocas las empresas que poseen un alto nivel de conocimiento sobre sector.

e) *Nivel de inversión de capital.* La inversión que se requiere el sector de las bandas de caucho es alto, por tanto implica un bajo riesgo de amenaza de entrada, pues se requiere de maquinaria, equipos e instalaciones con un alto nivel técnico.

f) *Costos de cambio.* La existencia de unos altos costos de cambio de proveedor para las nuevas empresas, crea una fuerte barrera de entrada, para el caso de este sector el nivel de costos de cambio es medio.

g) *Acceso a canales de distribución.* Las empresas nuevas que quieran acceder al mercado no tendrían un fácil acceso a los canales de distribución existentes. La barrera es alta por cuanto ya se tienen establecidos los canales.

h) *Tecnología y conocimiento.* El acceso a nueva tecnología y a los conocimientos del sector se considera en un nivel medio, debido a que puede ser que las nuevas empresas adquieran la tecnología necesaria, pero les es más difícil que las adapten eficientemente a la hora de realizar un proceso de innovación, lo que implicaría una barrera moderadamente alta para el ingreso de potenciales competidores, en cuanto a talento humano calificado y con un nivel de experiencia difícil de conseguir en el sector.

De otro lado se distinguen dos tipos de *Políticas gubernamentales* aplicadas al sector, así:

a) *Nivel de aranceles y subsidios.* Los niveles de aranceles del sector en Colombia son bajos, dados por los diferentes acuerdos comerciales suscritos con otros países, obteniendo así gravamen total del 5% para importaciones. De otro lado las preferencias que se les otorga a los participantes de la industria, están dados por exenciones tributarias que crean una barrera para quienes deseen ingresar al mercado.

b) *Regulaciones y marco legal.* En el caso de la industria del caucho en el país no hay mayores restricciones legales para el ingreso de nuevas empresas. Sin embargo, cabe mencionar que existe una normatividad ambiental establecida que regula el ejercicio de las operaciones productivas para las empresas del sector.

Por último, se encuentra la evaluación de la *Respuesta por parte de los rivales*. En la cual no se tienen grandes bloqueos hacia el ingreso de potenciales empresas, por tanto esta variable no indica un nivel alto de barrera de entrada.

3) Poder de Negociación de Proveedores.

Al igual que en el anterior ítem, se hace necesario comprender el comportamiento de los proveedores y la influencia ejercida a través del poder de negociación sobre las empresas y la sensibilidad al precio de los proveedores.

a) *Grado de concentración de los proveedores.* Los principales proveedores de la empresa se encuentran clasificados de acuerdo al tipo de producto utilizado dentro del proceso productivo.

b) *Respecto al nivel de concentración de los proveedores,* puede decirse que es medianamente alto, debido a que para algunas de las materias primas estos provienen de una sola empresa; pero para los demás insumos que pueden tener sustitutos se disminuye este nivel.

c) *Existencia de productos sustitutos.* Se refiere a la disponibilidad de otros productos sustitutos con los que compiten los proveedores que atienden el sector. En este caso específico no es fácil encontrar demasiados sustitutos para el grupo de proveedores, especialmente porque no todos sus insumos tienen la misma calidad.

d) *Nivel de importancia de los clientes:* Se refiere al volumen de ventas generadas por las empresas proveedoras del sector. El segmento de las bandas no constituye un cliente de mayor importancia para los proveedores, puesto que ellos también proveen a las demás empresas del sector industrial, entre ellas a las productoras de llantas.

e) *Nivel de importancia del insumo para los clientes.* Los insumos son un factor clave, sin ellos no sería posible el desarrollo de las operaciones de las empresas y el

obtener una buena calidad del producto. Para la industria se considera alto este nivel, en esa medida los proveedores estarían aumentando su poder frente a las empresas del sector.

f) *Grado de diferenciación de los insumo.* La mayoría de los insumos ofertados no poseen un alto nivel de diferenciación, esto implica que las empresas adquieran mayor poder de negociación sobre el grupo de empresas proveedoras

g) *Amenaza de integración hacia adelante (integración vertical) por parte los proveedores.* Los procesos de integración hacia adelante son mínimos o casi nulos en la industria, debido a que son muy complejos y requieren de estructuras sólidas y rentables, al igual que de inversiones para apalancar las estrategias operacionales.

h) *Costo de cambio de proveedor.* Los costos de la mayoría de la mercancía e insumos son medianamente bajos. Es decir, el cambio de proveedor es bajo para las materias primas en las que existe un número considerable de distribuidores que pueden abastecer a la industria; sin embargo para otras donde solo son pocos los que proveen al sector el poder de negociación es alto con relación al número de proveedores existentes en la industria.

i) *Grado de información.* La información del proveedor sobre el comprador es bajo, aunque existe un alto interés en la organización y por sus procesos.

4) Competencia entre productos Sustitutos:

Son aquellos productos de la competencia que cumplen las mismas funciones, poseen características similares en cuanto a precio, calidad, desempeño y funcionalidad y suplen a los de la organización en las preferencias del comprador.

De acuerdo al análisis, los productos sustitutos no suponen una situación dominante para la empresa, puesto que no se avizoran un sustituto en el futuro cercano. Si se llegase a dar un sustituto seguramente provendrá de las empresas que hoy se encuentran en el sector, como se describe a continuación:

a) *Posibilidad de sustituir el producto.* En el caso de encontrarse una banda de similares características sería posible sustituirla pero con relación al precio.

b) *Sustitutos existentes en el mercado.* La cantidad de productos que pueden sustituir las bandas son muy pocos, por lo tanto no representan una amenaza para la empresa.

c) *Tendencias a mejorar costos, precios, calidad y desempeño.* Se estima en un nivel medio la tendencia a la mejora, especialmente si se trata de calidad y el desempeño del producto.

d) *La propensión a sustituir el producto.* Es baja, por el mismo grado de especialización del producto es difícil que se pueda encontrar un sustituto que lo supere en calidad y desempeño.

e) *Costo de cambio hacia un sustituto.* Este costo representa un nivel alto, es decir que para los clientes es difícil y costoso cambiarse hacia un sustituto, porque además tendrían que incurrir en costos de pruebas del producto, arriesgándose a tener costosas e inesperadas paradas en sus operaciones, que les genera lucro cesante.

5) Poder de Negociación de los Compradores.

Los principales clientes se encuentran agrupados en los siguientes segmentos a los que atiende la empresa, con su respectivo nivel de participación en la demanda Nacional.

El poder de negociación depende principalmente del poder relativo de negociación y la sensibilidad de los compradores hacia el precio, lo cual presiona a los proveedores a disminuirlo.

a) *Grado de concentración de los compradores.* El mercado de la empresa Icobandas a nivel nacional lo conforman más de 67 empresas, las cuales constituyen el 87% del total de las ventas.

b) *El volumen de compra.* Los clientes representan un nivel intermedio de compra, se destacan la participación de las grandes empresas con un 30%.

c) *Nivel de costo del producto para el cliente.* Esta variable trata de verificar al adquirir el producto este le representa una parte considerable de sus costos. El nivel de costo para los clientes de Icobandas, es muy alto; en esta medida el grupo de compradores es más sensible al precio.

d) *Costo de cambio del producto.* Este representa un alto valor, debido a que los costos de cambiar de proveedor involucran alto riesgo, si a esto se le adiciona el nivel de diferenciación se tratara de un grupo de compradores con bajo poder de negociación.

e) *Grado de diferenciación del producto:* como se explicó anteriormente el segmento al cual atiende la empresa es un sector especializado. Por ende los clientes no tienden a sustituir el producto muy a menudo.

f) *Nivel de utilidades de los compradores.* Como la mayoría de los clientes son grandes empresas, su nivel de utilidades son cada vez más altos y en esa medida sus volúmenes de compra representan un alto valor; desde esta perspectiva se puede decir que los compradores de bandas son poco sensibles a una subida de precio.

g) *Facilidad de integración hacia atrás.* No es fácil para este sector, en caso de hacerlo este representaría grandes inversiones de dinero, infraestructura y además del costo de adquirir el conocimiento especializado del sector.

h) *Grado de importancia del producto para el cliente.* Respecto al sector los principales insumos representan gran importancia pues son indispensables para el proceso productivo.

i) *Grado de información del producto.* La mayoría de los compradores no poseen información adicional sobre el mercado de las bandas, excepto sobre las características y/o servicios que ofrecen los proveedores, que generalmente es información limitada.

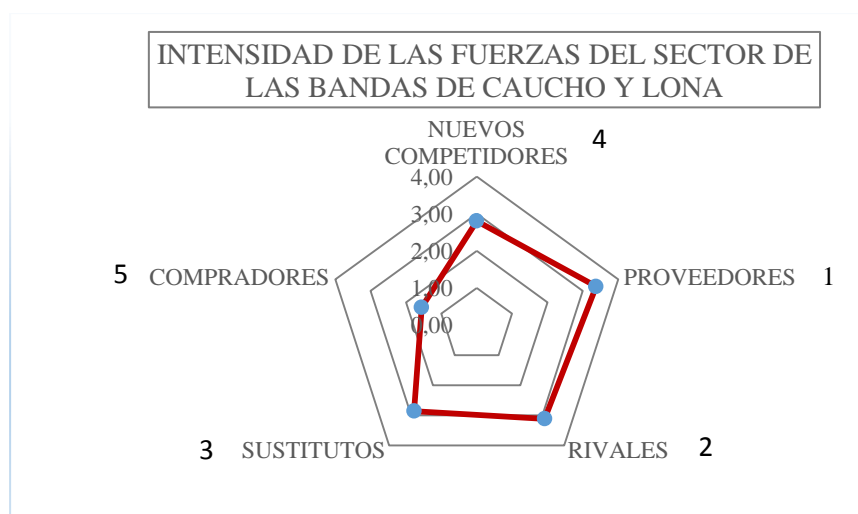


Figura N° 10: Calificación de las Cinco Fuerzas Competitivas

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la evaluación integral de la industria, dan muestra de:

- El mayor nivel de intensidad lo ejerce la fuerza de los Proveedores, con un puntaje de 3,38 (en una escala de 1 a 4) debido a que se encuentran altamente concentrados.
- La segunda fuerza con mayor influencia es la competencia entre rivales, con 3,11.
- Los productos sustitutos, obtienen un puntaje de 2,86, debido a que principalmente a los altos costos de cambio por otros productos que puedan sustituir a las bandas.

- La fuerza de entrada a los nuevos competidores registra baja influencia, con el 2,80, dado que las barreras de entrada al sector se consideran altas especialmente porque en el sector se requiere de altos niveles de inversión de capital, infraestructura y una curva de aprendizaje bastante alta.
- Por último la fuerza con menor importancia relativa en el sector es el poder ejercido por los compradores con un puntaje de 1,56, esto debido al carácter especializado de los productos y servicios del sector.

Capítulo V

5. BENCHMARKING COMPETITIVO

El Benchmarking es tanto un método como un proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones dentro del sector y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación. La referenciación es un proceso que permite comparar una organización industria que produce bandas de caucho y lona en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.

5.1. ORGANIZACIONES A COMPARAR

Para **Icobandas S.A.** se han escogido tres competidores que por su tamaño, ventas y presencia en el mercado, son un gran referente para la empresa, ellos son Contitech, Sempertrans, y Fenner Dunlop. A continuación se presenta una pequeña reseña de cada una de estas empresas.

1) *FENNER DUNLOP*. El grupo Fenner con base en Inglaterra tiene 2 divisiones: Conveyor Belt División y Advanced Engineering Products Division. El EBITDA para el año 2014 fue de USD\$ 124,02. Las ventas totales del grupo en el 2014 ascendieron a USD\$ 1.137,8 millones, de los cuales el 63,6% (USD\$ 723 millones) corresponde a bandas, con la ayuda de 5.371 empleados que trabajan en esta sección y los ubican como el segundo mayor productor de bandas en el mundo. El 36,4% restante (USD\$ 413,8 millones) corresponde al segundo grupo. Fenner cuenta con 21 plantas de producción de bandas transportadoras ubicadas en: Alemania (1), Australia (3), Canadá (1), China (1), Chile (1), España (1), Estados Unidos (5), Francia (1), Holanda (1), India (1), Inglaterra (1), Italia (1), Polonia (1), Rusia (1), Sur África (1). El contacto en Colombia se hace a través de Chile y Holanda, desde donde provienen la mayoría de las importaciones hacia Latinoamérica.

2) *CONTITECH*. El grupo Continental con sede en Alemania tiene tres grandes divisiones: Llantas³², Partes para Automotores³³ y Productos técnicos³⁴. Las ventas correspondientes a la división de Productos Técnicos en 2014 fueron de US\$ 4.481 millones y de estos US\$ 605 millones corresponden a bandas transportadoras en todo el mundo con la ayuda de 3.993 empleados que trabajan en esta sección y los ubican como el principal productor de bandas del mundo. Contitech tiene 12 plantas de producción de

³² Maneja las marcas: Contiental, Genral tire, Uniroyal, Semperit, Barum, Gislaved, Mabor, Viking, Matador, Sime Tyres, Euzkadi.

³³ Maneja las marcas: Continental, Ate, VDO.

³⁴ Maneja las marcas: Continental, Contitech, Matador, paguag-schlauchtechnik, Schwingmetall, Benecke-Kaliko, Phoenix.

bandas: Alemania (3), Chile (1), China (2), Eslovaquia (1), Grecia (1), Hungría (1), India (1), México (1), Serbia (1). Teniendo en cuenta el volumen total de ventas del grupo, comparado con las ventas de bandas, estas últimas representan tan solo el 1,54% de las ventas totales lo que implica que las bandas no son su core-business.³⁵

3) *SEMPERTRANS*. Esta unidad de negocio pertenece a la compañía Semperit, fundada en 1824 y ubicada en Austria. El grupo posee alrededor de 22 plantas de producción, entre ellas en Austria, Hungría, República Checa, Polonia, Italia, Alemania, Francia, Tailandia, China, India, Malasia, EE.UU; varias oficinas de ventas en Europa, Asia y América y cuenta con aproximadamente 6888 empleados. Para el año 2014, el grupo generó ingresos por €930 millones (USD\$ 1.060 millones) y un EBITDA de €136 millones (USD\$ 155 millones), de los cuales USD\$ 167 millones y USD\$ 24 millones corresponden a las ventas y EBITDA de bandas respectivamente.³⁶

5.2. SELECCIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Aquí se pretende establecer los factores clave de éxito del sector, para calificarlos y mirar cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores. Para este análisis se requiere de una descripción de tales factores presentados en la Tabla N° 25. La ponderación final de los mismos se encuentra en la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla N° 26), ésta es una herramienta analítica que ayuda a identificar a los competidores más importantes de una organización y genera información útil acerca de las fortalezas y debilidades particulares que se tienen con relación a los competidores más significativos existentes en el mercado.

Los pasos que se requieren para su elaboración son los siguientes:

1) Identificar una lista de los factores claves de éxito del sector, el número ideal estaría entre 10 y 12 factores en total. Para el caso de la empresa se realiza una lluvia de ideas, de la cual las directivas seleccionan las de mayor importancia.

2) Asignar un peso a cada uno de los factores hasta completar el 100% o el 1.0. El porcentaje indica el grado de importancia del factor en el sector.

3) El proceso siguiente es el de asignar una calificación de entre el 1 y 4, donde 1= mayor debilidad, 2= menor debilidad, 3= menor fortaleza y 4= mayor fortaleza para cada factor de cada una de las organizaciones

4) La combinación de los dos anteriores ítems, nos da un ponderado para cada factor, la suma del total de los ponderados por empresa, determina la posición con la que cuenta la empresa y su competencia.

³⁵ Fuente: (ICOBANDAS, 2011)

³⁶ Grupo SEMPERIT. (2015). <http://www.semperitgroup.com/en/about-us/company/>

Tabla N° 25: *Factores Claves del Sector*

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Calidad del producto	Es una cualidad que distingue a los productos y/o servicios con un valor de superioridad que sus competidores, caracterizado por un continuo seguimiento a los procesos de elaboración de los productos en todas las etapas del proceso.
Servicio al cliente	Se refiere al conjunto de características que conforman el valor agregado que se le otorga al cliente. Se trata de atender y ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes.
Tecnología y sistemas de información	La tecnología hace referencia a las maquinarias utilizadas en el proceso de producción, a las últimas adquisiciones a nivel tecnológico que permitan mejorar el proceso y la calidad de los productos. Los sistemas de información son un conjunto de elementos que interactúan y se interrelacionan, capturan, procesan y distribuyen información, con el fin de facilitar y ayudar a una mejor toma de decisiones gerenciales. Su importancia radica en que permite una mejor eficiencia operativa y administración de los clientes, así como ayudar a identificar las prioridades del servicio.
Rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de servicio/entrega de productos	Capacidad de responder eficiente ante las necesidades y servicios, que demanden los clientes de la organización, en el menor tiempo posible. Pronta entrega de productos
Amplio portafolio de productos y servicios	Es un documento de presentación integral y completo, donde la compañía detalla las características de su oferta comercial, este documento está dirigido a potenciales socios, clientes, proveedores, entre otras personas u organizaciones a quienes les pueda interesar la empresa.
Investigación y desarrollo	La I+D se refiere a las actividades metódicas y sistemáticas que se realizan en búsqueda de adquirir nuevos conocimientos, combinando la investigación básica, investigación aplicada, y desarrollo tecnológico, de esta manera si se realiza de forma eficiente y eficaz, se tendrá como resultado la innovación.
Logística de producción	Se refiere al conjunto de medios y métodos orientados a conseguir la mayor eficacia y eficiencia en el proceso de producción, buscando la consecución de los objetivos con el mínimo costo.
Fidelización de cliente	La fidelización consiste en lograr que un consumidor que adquiere el producto o servicio por primera vez, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.
Personal especializado	Personal altamente capacitado en un área o proceso específico, con características, conocimientos y aptitudes dirigidas a un objetivo específico. Este factor es muy importante para mejorar la calidad y eficiencia de la atención a los clientes, así como para aprovechar mejor las oportunidades y darle un mejor manejo a las amenazas.
Rentabilidad	Relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho, expresada en porcentaje.
Localización geográfica	Es la zona geográfica estratégica donde se encuentra instalada la empresa, con respecto a un mercado objetivo. Para el caso de estudio se tomará una macro localización, que comprende el país donde principalmente opera cada empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del proceso comparativo para cada una de las empresas presentadas se describen a continuación:

FACTOR	PESO	icobandas s.a.	
		CAL.	POND.
Calidad del producto	0,12	4	0,48
Servicio al cliente	0,10	4	0,4
Tecnología y sistemas de informaci	0,06	2	0,12
Rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de servicio/entrega de productos	0,10	4	0,4
Amplio portafolio de servicios	0,05	3	0,15
Investigación y desarrollo	0,10	2	0,2
Logística de producción	0,06	3	0,18
Fidelización de cliente	0,09	3	0,27
Personal especializado	0,10	4	0,4
Rentabilidad	0,06	4	0,24
localización geográfica	0,09	4	0,36
Innovación	0,07	1	0,07

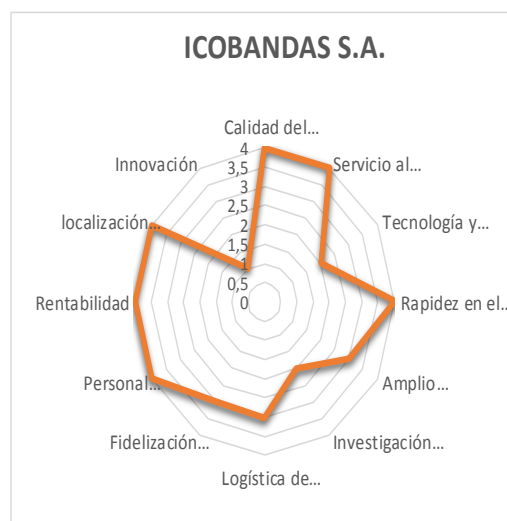


Figura N° 11: Radar para la organización Icobandas s.a.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

La empresa **Icobandas S.A** posee un excelente desempeño en la calidad de los productos, servicio al cliente, rapidez en respuesta a solicitudes, personal especializado, rentabilidad y localización geográfica, en contraste, los factores más críticos están representados en su oeden, en la innovación, tecnologías y sistemas de información y por último la logística de producción.

FACTOR	PESO	Continental	
		CAL.	POND.
Calidad del producto	0,12	3	0,36
Servicio al cliente	0,10	3	0,3
Tecnología y sistemas de informaci	0,06	4	0,24
Rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de servicio/entrega de productos	0,10	2	0,2
Amplio portafolio de servicios	0,05	4	0,2
Investigación y desarrollo	0,10	4	0,4
Logística de producción	0,06	3	0,18
Fidelización de cliente	0,09	3	0,27
Personal especializado	0,10	3	0,3
Rentabilidad	0,06	3	0,18
localización geográfica	0,09	3	0,27
Innovación	0,07	4	0,28



Figura N° 12: Radar para la organización Continental.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

La empresa Contitech, perteneciente al grupo Contiental, tiene el mejor desempeño del sector en el ítem innovación, de igual manera en tecnologías y sistemas de información y en un amplio portafolio de productos y servicios.

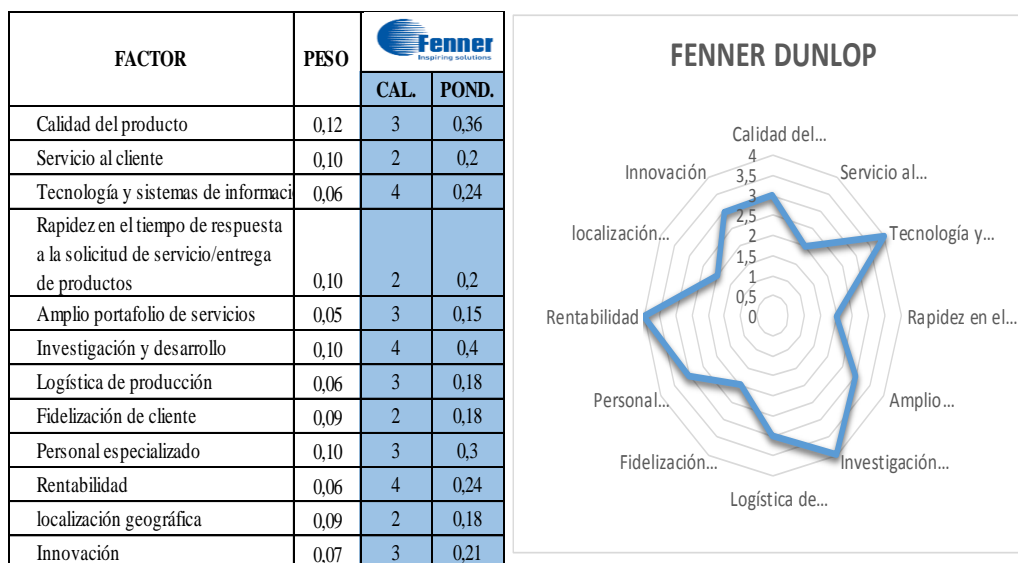


Figura N° 13: Radar para la organización Fenner Dunlop

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Por su parte la empresa Fenner Dunlop presenta un buen desempeño en los factores tecnología y sistemas de información, investigación y desarrollo, así como la rentabilidad.

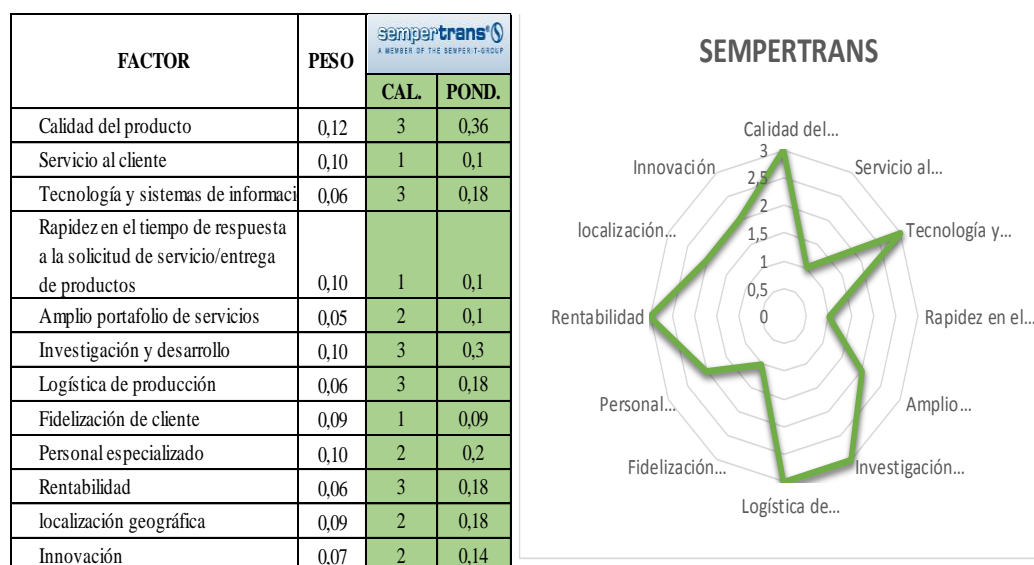


Figura N° 14: Radar para la organización Sempertrans

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

La empresa Sempertrans, presenta como factores críticos el servicio al cliente, fidelización del cliente y rapidez en el tiempo de entrega, las demás variables no alcanzan un importante desempeño.

Esta parte del trabajo sobre el análisis del Benchmarking de la compañía, se cierra con un gráfico y su respectiva tabla resumen, que muestra ponderados los factores clave de éxito del sector.







Figura N° 15: *Benchmarking Competitivo*

Fuente: Elaboración propia

La figura nos muestra de manera superpuesta, con diferentes colores, cada una de las cuatro empresas comparadas, incluyendo por supuesto, **Icobandas**. Los picos más pronunciados en el radar corresponden en su gran mayoría a **Icobandas**: calidad del producto, servicio al cliente, rapidez en el tiempo de respuesta a solicitudes, personal especializado y localización geográfica.

Tabla N° 26: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Icobandas S.A. y sus principales competidores

N°	FACTOR	PESO								
			CAL.	POND.	CAL.	POND.	CAL.	POND.	CAL.	POND.
1	Calidad del producto	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
2	Servicio al cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
3	Tecnología y sistemas de información	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18
4	Rapidez en el tiempo de respuesta a la solicitud de servicio/entrega de productos.	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	1	0,1
5	Amplio portafolio de servicios	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	2	0,1
6	Investigación y desarrollo	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
7	Logística de producción	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
8	Fidelización de cliente	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	1	0,09
9	Personal especializado	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
10	Rentabilidad	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
11	localización geográfica	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18
12	Innovación	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
TOTALES		1,00		3,27		3,18		2,84		2,11

Los resultados arrojados por esta matriz muestran la fortaleza que posee la empresa **Icobandas S.A.** sobre sus competidores con un ponderado final del 3,27 (mayor ponderado total), seguida de Contitech con un puntaje de 3,18, le sigue el ponderado de Fenner Dunlop con 2,84 y finalmente se encuentra Sempertrans con un 2,11, considerado un puntaje por debajo del promedio.

Capítulo VI

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El ambiente interno de la empresa es el contexto en el que se da el trabajo. Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

La información recopilada se realiza a través del análisis de las capacidades internas de las áreas organizacionales, utilizando las metodologías propuestas por Marta Pérez (1990) y Humberto Serna (2000); para cada una de las auditorias, se utiliza un cuestionario guía (compuesto de un factor de análisis general, pregunta clave y su respectiva respuesta de tipo abierta), en el cual se exponen los detalles de las variables a analizar y de las entrevistas dirigidas al personal directivo de la empresa.

6.1.DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para cada uno de los procesos se elaboró un grupo de preguntas pertinentes, cuyos cuestionarios fueron aplicados al grupo directivo de la empresa, conformado por el Gerente General (Daniel Sánchez), Gerentes de los departamentos de Mercadeo y Ventas (Manuel Zambrano), de Producción (Jesús E. de la Torre), de I+D (Hugo Aristizábal y Juan J. Rodríguez), de Mantenimiento (Humberto Ruíz), de Recursos Humanos (Luis F. Grajales) y Finanzas (Juan Zambrano). Los resultados son presentados a continuación:

6.1.1. Planeación.

Entendido el proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar. Se inicia con el diagnóstico de la planeación, se tendrán en cuenta aspectos como: Quien o quienes formulan las directrices de la empresa, la socialización de las mismas, cuales son principales actividades, la periodicidad de los planes, entre otros.

Tabla N° 27: Cuestionario auditoria Planeación:

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE PLANEACIÓN		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Planeación	¿Las directrices de la empresa son formuladas por las directivas de la empresa? Si no son ellas entonces quien.	Sí
	¿Todas las directrices son socializadas al personal de la empresa?	Sí
	¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa? ¿Corresponden a los factores de éxito del sector?	Las funciones principales son las mismas que otra empresa industrial, las cuales se mueven alrededor de 3 ejes; administración & finanzas, mercadeo & ventas y operaciones. Buscar personas que se ajusten al perfil del puesto de trabajo, las puertas siempre están abiertas a los colaboradores, desarrollar el programa de cultura organizacional, capacitar a la gente, atacar primero lo más importante, ser profundo en el producto, visitar a los clientes, atención al cliente, manejo de las finanzas. No necesariamente corresponde a los factores de éxito del sector, puesto que el sector del caucho es más estándar e Icobandas está enfocada en la diferenciación, el sector se ha caracterizado por manejar las finanzas más arriesgadas.
	¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? ¿Qué horizonte de tiempo tiene esa planeación?	La compañía cuenta con un plan a diez 10 años para la ampliación. Ahora tratan de hacerlos en menos tiempo y más completos.
	¿Cómo se elaboran los planes? ¿Cuál es el proceso?	Se hace un estudio de mercado y un estudio detallado de costos, gastos y meta de ventas, entre otros, para cumplir los objetivos del año siguiente.
	¿Cuál es la unidad de la organización que responde por la planeación?	La planeación se hace entre las áreas de Administración & Finanzas y Mercadeo & Ventas
	¿Qué cargos o instancias elaboran los planes?	Gerente General, Gerente de Mercadeo y Ventas y el Presidente. El propósito para este 2015 es involucrar a los jefes de las otras áreas, lo cual ya se está implementando.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

De acuerdo al resultado del cuestionario, y a manera de conclusión, el proceso de planeación es promovido y elaborado desde la dirección general en conjunto con las áreas donde se desarrollan las funciones vitales de la empresa, la planeación de la

empresa ha tenido horizontes de tiempo hasta de 10 años y en este sentido aspiran a realizar planes con horizontes de tiempo más cortos.

6.1.2. Organización.

Este esquema refleja la forma en que se encuentran organizadas las funciones y unidades, niveles jerárquicos, relación entre los cargos y los canales formales de comunicación.

Tabla N° 28: *Cuestionario Auditoria Organización*

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE ORGANIZACIÓN		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	Sí
	¿Existe un organigrama explícito?	Sí.
	¿La estructura facilita la iniciativa del personal?	La estructura potencializa la iniciativa del personal.
	¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?	Sí
	¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?	Parcialmente. Es necesario evaluar la relación de eficiencia de la estrategia contra la estructura organizacional.
	¿La estructura de la organización es flexible? ¿Se adapta a los cambios internos y externos fácilmente?	Moderado. No se tienen integradores de tiempo completo. ³⁷ En 2015 se ingresó el Ejecutivo de Servicios, encargado de liderar todas las áreas en lo referente a las líneas de negocio ASGCO y SERVICIOS. Se han ido conformando departamentos funcionales, integrado por personas que han adquirido empoderamiento y mayor relevancia por circunstancias internas y externas. Está pendiente contrastar la funcionalidad del organigrama actual con la estrategia para tomar decisiones de rediseño de cargos y departamentos que se consideren pertinentes.
	¿La estructura favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	No completamente. Actualmente, se realizan reuniones gerenciales y por área para la coordinación de las funciones. A pesar de esto, la eficiencia y eficacia de las mismas puede mejorar.

³⁷ Integradores de tiempo completo. Tienen nombre: como Gerente de producto, Gerente de Proyecto, Gerente de Programa, su única misión es coordinar varios departamentos desde afuera.
<https://cmanuelrs.wordpress.com/2010/10/15/capitulo-3-fundamentos-de-la-estructura-organizacional/>

Comunicación y control gerencial.	¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	No completamente. Vale la pena mejorar la descripción de los cargos de la compañía incluyendo objetivos e indicadores claros, así como su frecuencia y método de evaluación y seguimiento, para formalizar las directrices de la compañía y poder medir el desempeño de los departamentos.
	¿Se asigna un administrador por departamento?	Sí
	¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	<p>Sí, puede mejorar.</p> <p>En cuanto a la información, existen casos en que no se siguen los conductos regulares formales para resolver PQRS internas y externas. Existe la necesidad de formalizar un procedimiento dentro del Gobierno Corporativo que establezca los canales, los equipos humanos y los procedimientos para atender oportuna y adecuadamente las PQRS que puedan surgir.</p> <p>Hay oportunidad de mejora en la construcción de formatos y procedimientos para la realización de servicios (empalmes, instalaciones, reparaciones, etc.) y sus entregas para el perfeccionamiento de su coordinación. Lo anterior permitiría mejorar la gestión de facturación del cliente, así como el fortalecimiento de personal para la prestación de servicios.</p> <p>No hay un sistema ERP actualmente. Creemos que con la implementación de un sistema ERP el talento humano podrá dedicar menos tiempo a las tareas operativas y más a las actividades de valor agregado, así como las demás áreas.</p>
	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	<p>Sí, pueden mejorar.</p> <p>Los sistemas de evaluación de desempeño, que permiten alinear al personal, descubrir oportunidades de mejora para brindar formación para corregir las debilidades, identificar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas, todo para mejorar el desempeño de la organización de forma continua, actualmente no están alineados con la estrategia y se basan en variables algo subjetivas.</p>
	¿Se encuentran establecidos canales de comunicación internos?	Se cuenta con memos, carteleros, buzón de PQRS, sistema de chat interno, bases de datos y correo electrónico para suministrar y

		<p>analizar información. Estos sistemas funcionan tanto a nivel vertical como horizontal. Las puertas de todas las oficinas permanecen abiertas para que cualquier persona se pueda acercar y comunicar algo. Vale la pena estudiar la posibilidad de establecer horarios y fechas, así como la agenda a tratar, para realizar reuniones de los comités que faciliten la comunicación y la coordinación.</p>
Sistema de coordinación.	¿Existe una clara definición de funciones?	<p>Sí, se encuentran definidas en un nivel aproximado al 80%. Sin embargo falta complementar las descripciones de los cargos para formalizar las funciones. Las funciones pueden describirse de forma más clara para que puedan ser ejecutadas por más personas, lo que hoy puede generar recargo en pocas personas realizando tareas de forma compleja. Lo anterior implica un reto en la simplificación de tareas y su forma de comunicarlas, específicamente las tareas más operativas y rutinarias, y las que faltan por registrar.</p>
	¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por grado de afinidad?	Si
	¿Todo el personal conoce sus funciones?	Sí, puede mejorar.
	¿Todas las personas conocen sus responsabilidades?	Sí, puede mejorar.
	¿Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?	Sí, puede mejorar.
	¿Son claros los procesos organizacionales?	<p>No todos, se deberían simplificar y detallar aún más para poder delegarlos más fácilmente, además de poder controlarlos y evaluarlos.</p>
	¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?	<p>Sí, puede mejorar. A pesar de que se tiene un sistema de gestión de calidad, que establece los principales documentos, procesos y procedimientos de cada una de las áreas de la compañía; no siempre son claros en los diferentes cargos los objetivos medibles que se deben cumplir y que estos a su vez, sean vitales para la evaluación de desempeño, alineados con el desarrollo de la estrategia.</p>

Fuente: Cuestionario-Elaboración propia

El diagnóstico refleja que se ha logrado mantener una buena distribución de los cargos, de las tareas y responsabilidades de cada cargo. En los sistemas de coordinación de los cargos aún falta detallar los procesos, los responsables y mejorar la eficiencia en el control de los mismos. En los sistemas de información ejecutados por la empresa, se

identifica una deficiencia en la comunicación interna de los directivos, especialmente en el manejo de la información de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS).

4.1.2.1. Análisis y diseño de la descentralización.

Se mira a continuación los aspectos de la descentralización en la empresa entendida como la delegación en la toma de decisiones por las unidades que la conforman.

La toma de decisiones hasta cierto punto se ha delegado a cada una de las cabezas de departamento de forma emergente, dependiendo del impacto y valor de la decisión para la organización. Ciertas personas en la organización siguen realizando tareas que no son propias de su función o departamento, porque “siempre se ha hecho así”. Vale la pena reevaluar las funciones y tareas realizadas tanto por los individuos como por los departamentos contrastándolas contra la estrategia.

Tabla N° 29: Proceso de Descentralización

ASPECTOS SOBRE DESCENTRALIZACIÓN	
VARIABLE	RESPUESTA
¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?	<p>Mantenimiento. Es la encargada de estar pendiente del estado adecuado de las Maquinas o Instalaciones</p> <p>Producción: Tiene a su cargo e diseño y elaboración de las bandas y demás productos que ofrece la compañía, teniendo como criterios mejor tiempo, costo y calidad posible.</p> <p>Mercadeo y Ventas. Aumentar la participación del mercado en Latinoamérica, de forma rentable y sostenible.</p> <p>Recursos Humanos: Conseguir y mantener el talento Humano adecuado y productivo</p> <p>Administración y Finanzas: Cumplir los objetivos financieros de la compañía.</p>
¿Las unidades han sido definidas en función de las actividades que debe realizar la empresa?	<p>Si</p> <p>Vale la pena reevaluar las funciones y tareas realizadas tanto por los individuos como por los departamentos contrastándolas contra la estrategia.</p>
¿Cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa?	<p>Para la empresa las unidades que contribuyen al logro real de lo que se propone son: Los Departamentos de Recursos Humanos, Operaciones Mercadeo & Ventas y Administración & Finanzas.</p>
¿La estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución?	<p>El tamaño de la estructura no tiene que ver con la contribución, sino con el volumen de trabajo y el perfil.</p>
¿Existe descentralización de la toma de decisiones en la empresa?	<p>Si. Algunas veces la toma de decisiones se delega de forma emergente a cada una de las cabezas de</p>

	departamento, dependiendo de la importancia de la decisión.
--	---

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia.

De acuerdo con el cuestionario anterior, las unidades que conforman la empresa tienen claramente definidos sus objetivos y funciones, las cuales se desarrollan en el marco de la planeación que se elabora a nivel directivo.

6.1.3. Dirección

En esta parte del análisis de proceso administrativo se indagará sobre aspectos de liderazgo y habilidades para atraer y retener gente altamente productiva, así como también lo relacionado con la toma de decisiones.

Tabla N° 30: Cuestionario sobre Dirección

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE DIRECCION		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Liderazgo y Habilidad para atraer y retener gente altamente productiva	¿La organización cuenta con gerentes líderes?	Sí. Cada área cuenta con un gerente que se encarga de liderar las actividades correspondientes.
	¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?	Sí
	¿Cómo puede caracterizar el tipo de liderazgo ejercido por parte de la dirección (de tipo autoritario, participativo o de libre acción)?	Participativo.
	¿Cuál es el perfil de la gerencia y demás directivos?	La empresa siempre se ha enfocado hacia la búsqueda de talento humano adecuado y experto para el cargo, con competencias que no solo incluyan el hacer sino el ser, por tanto se considera que el perfil de los directivos es de ser bien formados y comprometidos con la compañía.
	¿Qué rasgos o características del liderazgo predominan en la organización?	Participativo, puertas abiertas, se escucha a los clientes internos y externos.
	¿La gerencia utiliza un sistema participativo?	Sí
	¿Existen mecanismos de participación?	Sí, buzón de PQRS, email, pagina web, puertas abiertas.
	¿Se incentiva la motivación del personal dentro de organización?	Sí
	¿Se permite en la organización el desarrollo de competencias dentro de los equipos de trabajo? ¿Qué actividades realizan para desarrollar el liderazgo en el	Cada área lo hace diferente, Por ejemplo en Mercadeo y Ventas se toma el tema y se involucra a todos los miembros

	personal?	
	¿Se evalúa el desempeño de los líderes?	Sí
	¿Cómo utilizan la evaluación para promover el desarrollo y mejora en el rendimiento del sistema de liderazgo organizacional?	Hay mucha oportunidad de mejora, las evaluaciones son muy estándares y no tan objetivas, el principal objetivo de la evaluación de desempeño es de mejora y no el castigar.
	¿El estilo de liderazgo actual ha hecho posible la mejora en las funciones administrativas y el sentido de compromiso organizacional, por parte de los colaboradores?	Sí, el personal tiene sentido de compromiso
Sistema de Toma de decisiones	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	Actualmente se realiza de forma emergente. Se percibe en varios casos demora en las mismas, posiblemente por falta de información o confianza en la misma, para poder tomar decisiones más rápidas y efectivas.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia.

De acuerdo al anterior cuestionario se puede establecer que existe un liderazgo participativo, que cuanta con medios de socialización y comunicación. La empresa trata siempre de contar con el talento humano adecuado, experto en el cargo y comprometido con la empresa.

6.1.4. Control

En esta parte sobre el diagnóstico del control se tendrán en cuenta factores como: Los principios del sistema de control, si se establecen indicadores, la utilidad de la información resultante de los mecanismos de control, modalidades de control que tiene establecido la compañía. Lo que permitirá conocer desviaciones sobre lo establecido y sus respectivos ajustes y correcciones.

Tabla N° 31: Cuestionario sobre Control

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE CONTROL		
FACTOR	VARIAIBLE	RESPUESTA
Evaluación y control	¿Cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa?	Eficiencia, costo, tiempo, calidad.
	¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?	Sí
	¿Cómo se utiliza la información obtenida en la medición?	La información obtenida se utiliza para la mejora e implementación de ajustes a las operaciones de la empresa.
	¿Se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?	Sí. La información se analiza en los Comités Administrativos y de Revisión por la Dirección, con el propósito de identificar las causas de dichas desviaciones.
	¿La conclusión de este análisis se convierte en insumos para la formulación de los planes?	Sí, pero son más emergentes.
	¿Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?	Los que resultan de las reuniones de los Comités técnico y de calidad, (Semanalmente), reunión de planeación estratégica (anual), Revisión por la Dirección semestralmente) y Juntas (cada 2 meses). La dirección considera que la revisión de dicha información debe ser más frecuente para un mejor cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
	¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoria interna y/o externa? ¿Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades con el proceso establecido de control de gestión?	Se realizan evaluaciones de Control Interno diariamente, de Revisoría Fiscal semanalmente, de Auditoria Interna y Externa una vez al año. En las reuniones se evalúan los resultados. En Icobandas S.A. se cuenta con una persona dedicada exclusivamente al Control Interno de la información y los procesos. Encargado auditar la implementación de los procedimientos, políticas y directrices institucionales así como de la normatividad legal financiera, buscando el mejoramiento continuo, la eficiencia, la eficacia, ética, equidad, respeto, cumplimiento responsable y transparencia en su ejecución. Anualmente se realizan dos auditorías, una Interna y otra externa sobre la Calidad de todos los procesos, HSE y medio ambiente.

		<p>Semestralmente se realiza auditoría a los resultados de cada uno de los procesos en Icobandas S.A. en la Revisión por la Dirección. Anualmente se evalúa el desempeño general de todos los colaboradores de la compañía, con el fin de definir su incremento salarial, planes de mejora y planes de desarrollo de competencias del siguiente año. Mensualmente se evalúa la información comercial y financiera de la compañía, que con corte de 31 de diciembre de cada año, la revisoría Fiscal emite un reporte detallado sobre los hallazgos y confiabilidad de las finanzas de la compañía.</p>
	¿Qué instrumentos de control utiliza la organización?	<p>Hasta el año pasado, se seguía la matriz de indicadores de la compañía, siendo revisada mensualmente por cada departamento y semestralmente por comité de “La Revisión por La Dirección” del SGC. El CMI de Icobandas S.A. Actualmente en implementación, pendiente de construir y acordar los CMI de cada departamento e individuo.</p> <p>Hasta el año 2014 se realizó control y verificación de variables e indicadores por departamento. A partir de 2015 se realizarán por perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento, de acuerdo con el CMI planteado por Icobandas S.A.</p>

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

El cuestionario muestra que la empresa cuenta con los mecanismos de control suficientes para hacer un seguimiento a las operaciones que conlleven al logro de los objetivos. Frente a las nuevas tecnologías se está en el proceso de implementación de otros instrumentos que mejorarán dichos mecanismos.

A manera de información las directivas de la empresa consideran que los costos de los sistemas de control (TI, ERP con CRM, licencias servidores, demás licencias de software) serían: Actualmente los costos son fijos por los salarios de TI. A partir de 2015, el costo anual se incrementará en COP\$ 20 millones. La inversión entre hardware y Software del ERP con CRM será de aproximadamente COP\$280 millones, frente a un ahorro aproximado de COP\$550 millones, con un ROI de 196%, con un Retorno de la inversión aproximado de 6,1 meses.

6.2. APROXIMACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta parte se realiza una breve aproximación a la cultura organizacional de la empresa. En el cuestionario se trata de establecer cuales son las expectativas e intereses de los socios y directivos y de qué forma la influncian.

Tabla N° 32: *Cuestionario sobre Cultura Organizacional*

ASPECTOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Cultura organizacional	¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar en la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores?	Los valores y principios son los que se han establecido (ver introducción capítulo 4) Se han difundido pero está en curso el programa de cultura organizacional (en la descripción del cargo, se hacen carteleras, visitas en puesto).
	¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa? ¿Hasta qué punto el quehacer de la organización está condicionado por estos factores personales?	Los socios tienen un interés muy importante sobre el factor humano y la empresa en términos del desarrollo y crecimiento. El quehacer de la organización está influenciado por las expectativas de crecimiento y desarrollo.
	¿Cómo es el clima de trabajo y porque es así?	Se puede decir que el sentimiento que refleja el clima es de orgullo de estar vinculado a la empresa, debido a que los colaboradores perciben buena estabilidad laboral por la remuneración y por acceso a servicios de bienestar, de esto dan muestra los resultados de la encuesta de clima (2014) que evalúa factores intralaborales, extralaborales y niveles de estrés.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

A manera de conclusión sobre la aproximación de la cultura de la empresa, hay que decir que cuenta con elementos como valores y principios, que influncian de una u otra forma sobre el quehacer de las operaciones de la empresa.

Para el cierre del análisis del proceso administrativo se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Tabla N° 33: *Resumen Fortalezas y Debilidades del Proceso Administrativo y Cultura.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. La organización cuenta con una estructura definida, representada en el organigrama actual, que es flexible y adaptable a los cambios internos y externos.</p> <p>2. La organización cuenta con rangos de control definidos y por cada uno de ellos existe un jefe.</p> <p>3. En la actualidad las funciones de los cargos están definidas en un 80%, dichas funciones están agrupadas en forma adecuada a las actividades por grado de afinidad.</p> <p>4. La empresa cuenta con direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores institucionales), que se enmarca en tres funciones o actividades claves: operaciones, administración & finanzas y mercadeo & ventas. El direccionamiento es formulado por los directivos y son socializados a todo el personal.</p> <p>5. Todos los valores, principios, creencias, tradiciones etc. que componen la cultura organizacional de la empresa, han sido influenciados por sus accionistas y directivos que durante 40 años han generado una cultura organizacional enfocada hacia el desarrollo del factor humano, que ha sido favorable para el desarrollo de la empresa.</p> <p>6. Se lleva a cabo un buen proceso de planeación con base en estudios de mercadeo, costos, gastos y meta de ventas, entre otros. Su formulación se realiza desde los niveles directivos (el gerente general, de mercadeo y ventas y el presidente,)</p> <p>7. El estilo de liderazgo actual de la empresa, permite e incentiva, tanto al cliente interno como al externo a presentar iniciativas de mejora a través d mecanismos de participación.</p> <p>8. La toma de decisiones se delega de acuerdo a la importancia de la decisión, es decir teniendo en cuenta impactos y costos de las mismas.</p>	<p>1. Deficiente administración y confiabilidad de la información. Comunicación interna</p> <p>2. Los actuales sistemas de evaluación y de control no proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos de las áreas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A manera de conclusión del anterior resumen, se observan que son más las fortalezas que las debilidades en el proceso administrativos de la empresa.

6.3. ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Se adopta en este trabajo un enfoque que en forma general, propone analizar las funciones que constituyen la gestión de la empresa, como una manera de evaluar procesos de trabajo, no áreas de gestión. En todas las organizaciones de cualquier tamaño se debe hacer gestión de mercadeo, de producción u operación, de contabilidad, de las finanzas, del personal y la información.

Debe existir un área responsable de cada función, o bien varias de estas categorías podrán ser administradas en una sola área; pueden ser también procesos de trabajo que se dan al interior de las diferentes divisiones de la organización. (Pérez, 1990).

6.3.1. Gestión y situación de la función Contable y Financiera

La gestión de cartera, presupuesto de costos y gastos, proyecciones financieras, decisiones de inversión, liquidación de facturas/comisión, las realiza el Asesor Financiero, quien ejerce actualmente como director del departamento de *Administración y Finanzas*. En este, confluyen la mayoría de los procesos que se generan y ejecutan en cada una de las áreas de la empresa. Pero esta área no solo recibe información de los hechos económicos de la empresa en su etapa final, el personal de la misma también participa en el desarrollo de las actividades diarias del resto de áreas en sus etapas inicial e intermedia dado que operativamente, contabilidad y tesorería son un solo departamento.

Adicionalmente, el área contable tiene la responsabilidad de atender los requerimientos de información generados por el cliente externo (clientes, proveedores, socios, entidades de control y demás).

Para el análisis interno de esta área, no se aplicó la metodología del cuestionario, como se hizo en las demás áreas; dado que la empresa no considera pertinente hacer pública cierta información que para ella es sensible. Por lo cual se realiza un comparativo de la competencia a nivel nacional, tomando como base los siguientes seis indicadores financieros propuestos por García³⁸:

- 1) EBITDA (Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).
- 2) Capital de Trabajo neto Operativo (PKTNO). Estructura de Caja.
- 3) Incidencia de Intereses (Relación Intereses / F. C BRUTO)
- 4) Múltiplo de Deuda (Relación Deuda /EBITDA)
- 5) Rentabilidad (EVA)

³⁸ León G. Oscar. *Nuevos Enfoques para el Diagnostico Financiero Empresarial*. Consultor Gerencial especializado en Valoración de Empresas y Gerencia del Valor.

En el siguiente cuadro se encuentra los valores promedios del estado de resultados, balance general y estado de flujo de efectivo del sector OTR (clasificación D2519, para las empresas pertenecientes al sector de fabricación de otros productos de caucho de los años 2009 a 2013). Como fuente para obtener esta información se utilizaron datos de la Superintendencia de Sociedades y la misma empresa.

Tabla N° 34: *Indicadores Financieros del sector OTR. Caucho a nivel Nacional.*

INDICADORES FINANCIEROS (\$COP MM)		2009	2010	2011	2012	2013
1. Margen EBITDA		9,03%	10,02%	9,15%	9,90%	11,28%
EBITDA		27,526	32,523	30,057	34,876	40,984
+Ventas		304,952	324,447	328,479	352,295	363,354
-Gastos Admón. y Ventas		286,079	301,398	306,928	326,450	331,459
+ Depreciación y Amortización		8,653	9,473	8,507	9,031	9,089
EBITDA		27,526	32,523	30,057	34,876	40,984
2. Productividad KTNO		28,29%	27,62%	29,84%	30,23%	31,45%
KTNO		86,268	89,613	98,006	106,509	114,269
+ C x C		66,248	71,067	70,993	73,499	84,279
+ Inventarios		54,074	60,619	67,331	70,748	70,025
- Cuentas por Pagar		-34,053	-42,073	-40,318	-37,738	-40,035
3. Estructura de CAJA						
Estructura Operativa	EBITDA	27,526	32,523	30,057	34,876	40,984
	-Impuestos	-4,213	-6,678	-6,444	-8,098	-8,364
	FLUJO DE CAJA BRUTO	23,314	25,845	23,613	26,778	32,620
	- Incremento KTNO	12,784	-3,345	-8,393	-8,502	-7,760
Estructura Financiera	- Intereses	-22,789	-6,971	-8,560	-13,707	-23,070
	- Dividendos	-3,205	-8,751	-3,785	-5,043	-5,349
Disponible Inversión y Abono a Capital		10,104	6,778	2,876	-0,475	-3,559
PDC	Margen EBITDA / Productividad KTNO	32%	36%	31%	33%	36%
Brecha	Margen EBITDA - P. KTNO	-19%	-18%	-21%	-20%	-20%
Demanda de Caja por crecimiento. Por cada peso adicional de ventas requiere adicionales de caja (la caja se disminuye por el crecimiento por la estructura actual)		-19%	-18%	-21%	-20%	-20%
4. Intereses / EBITDA		-83%	-21%	-28%	-39%	-56%
Intereses / FC BRUTO		-98%	-27%	-36%	-51%	-71%
Incidencia de intereses		Baja.				
5. Múltiplo de Deuda (Deuda / EBITDA)		0,7	0,7	0,6	0,7	0,8
Margen Neto = UN/Ventas		2,04%	3,70%	2,79%	4,77%	5,29%

No >
30%

No >
30%

No >
2

Rotación Activo = Ventas / Activo		1,13	1,22	1,16	1,20	1,12
Multiplicador de capital = Activo / Equity		1,66	1,76	1,74	1,77	1,71
ROE = ROA*Rot. Act.*M.K.		3,82%	7,93%	5,61%	10,15%	10,12%
ROE = UN / Equity		187,68%	214,44%	201,00%	212,51%	191,17%
RAN	UODI/ (KTNO+AF+A.Op. No corrientes)	8,68%	11,65%	10,00%	11,02%	12,18%
6. EVA	UODI-(ACT. Opert. *CKPP³⁹)	-11,132	-5,590	0,702	8,858	5,693

Fuente: *Icobandas S.A. (2015).*

El análisis de las anteriores variables aplicadas al sector de bandas de caucho, nos permite observar los puntos fuertes y débiles con los que la empresa **Icobandas S.A.** cuenta y que a partir de estos se puedan tomar decisiones gerenciales respecto a las proyecciones financieras. Los resultados indican que la empresa posee una gran fortaleza, debido a que el EBITDA es superior al del sector (9,90%), con un 14,82% para el año 2012 y mantiene esa tendencia de crecimiento para el presente año, con un EBITDA del 20%, lo cual indica que financieramente está mejor consolidada, sus precios son adecuados y maneja una rentabilidad más sólida.

6.3.1.1. Directrices para el cálculo de los tributos financieros que aplican en la actualidad para la empresa Icobandas S.A.

CREE. En este aparte se ilustra el cálculo que tiene este rubro, creado en 2013, impuesto aplicable a las personas naturales y jurídicas, con periodo gravable de un año. La base gravable se calcula con los rubros de la utilidad del ejercicio, menos los ingresos no grabados, menos los gastos no deducibles sin incluir en este caso las ganancias ocasionales, la tarifa aplicable los dos últimos años fue de 9%, pero a partir del presente año se deben tener en cuenta los porcentajes de la siguiente tabla dispuestos hasta el año 2018:

Tabla N° 35: Tarifas Sobretasa CREE:

Año	2015	2016	2017	2018
Tarifa Sobretasa	5%	6%	8%	9%

Fuente: DIAN 2015.

También se deben tener en cuenta que la empresa obtiene unas deducciones partir del año 2014, por cuenta del esquema de retenciones de este impuesto, que para la empresa están dados por la tarifa para las actividades económicas del sector agropecuario,

³⁹ En el caso del presente trabajo se toma el % del CK así: para el pasivo se toma como base la tasa de interés del mercado y para el patrimonio, se toma el porcentaje de (u. neta/ Pt total).

manufactura, industria y comercio del 0,3%, tarifa aplicable a todos los pagos que efectúen y que constituyan ingreso gravado por el CREE para quien lo recibe.⁴⁰

Impuesto de Renta. El cálculo de este impuesto aplica de igual forma que el anterior, con la misma base (utilidad del ejercicio). La base imponible es la totalidad de los ingresos menos las devoluciones, los gastos, los costos, es decir para establecer la base imponible se deben deducir de la totalidad de ingresos los gastos que se efectúen para obtener los ingresos que se encuentren gravados. Cabe aclarar que la tarifa cambió del 33% al 25% a partir del año 2013; además por cuenta de la ley 1430 de 2010, se determinó que a partir de 2013 se harían deducibles el 50% del GMF y otro tipo de deducciones por transacciones que se realicen desde las cuentas de la Fiduciaria Bancolombia, como las transacciones de divisas, por servicios públicos y otros impuestos. Por tanto el saldo a pagar será el valor del impuesto menos todas los anteriores valores de retención a los que accede la empresa.

G.M.F. La base gravable está compuesta por el valor total de las transacciones financieras mediante la cual se dispone de los recursos.

Impuesto al PT-Riqueza. Este impuesto lo deben pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, con una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta llegar a 0% en el año 2018.

Tabla N° 36: Tarifas Sobretasa:

Año	2015	2016	2017	2018
Tarifa	1,15%	1%	0,40%	0%

Fuente: DIAN 2015.

IVA. Impuesto al valor Agregado, es el impuesto que se paga por el consumo de algunos de los productos. En nuestro país la tarifa aplicada a las bases gravable (Ingresos), es del 16% aplicada a los bienes y a los servicios.

ICA. Es un impuesto que se paga a nivel municipal, el cual grava las actividades del sector industrial, comercial y quienes prestan servicios. Al igual que en el anterior impuesto la base gravable es el total de ingresos netos del año inmediatamente anterior, gravados con una tarifa de 4x1000.

Factores prestacionales. Este rubro comprende todos los factores que debe pagar la empresa entre ellos cesantías, intereses por cesantías, salud, pensión, vacaciones, caja de compensación familiar, riegos laborales, auxilio de transporte y prima de servicios.

⁴⁰ DIAN 2015. Cartilla CREE

Predial. Este es un impuesto que se grava a la propiedad de un inmueble, la base gravable es el avalúo catastral del bien.

Las proyecciones para todos los anteriores rubros, las suponemos constantes en el periodo 2015 a 2025, debido a que no se disponen de evidencias que consideren las futuras regulaciones a nivel tributario, para las organizaciones Colombianas.

6.3.2. Gestión y situación de la función de Producción.

Con este tipo de auditoria se trata de verificar la existencia de la eficiencia en las operaciones de producción de la empresa, a fin de formular acciones viables que permitan la mejora si es necesario de los procesos productivos.

En el siguiente cuadro se presenta, en forma de cuadro, el cuestionario con los factores claves del área de producción, como estrategias, capacidad de producción, procesos entre otros, los cuales nos permitirán establecer un diagnóstico del área.

Tabla N° 37: *Cuestionario área de Producción*

AUDITORIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de producción y operaciones	¿La organización cuenta con un departamento de producción y operaciones?	Sí. Se denomina únicamente como producción.
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica de producción y operaciones de la organización ligada a los planes estratégicos globales de la compañía?	No se ha realizado hasta ahora en 2015 una planeación estratégica del área. Solo se ha realizado de forma emergente.
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de producción y operaciones de la compañía?	Se generan planes de operación sin presupuestos.
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de producción y operaciones de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	No se realiza hasta ahora un plan estratégico. Se busca la mejora de la estructura de manera emergente.
	¿Los procesos de dirección de producción y operaciones son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	Los procesos de dirección de producción son efectivos en las etapas que son más críticas. En los otros casos requieren mejoramiento. Se realizan de forma emergente.
	¿Los procesos de control de producción y operaciones son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	Algunos procesos de control no son efectivos. Hay operaciones que no cuentan con proceso de control o no es totalmente efectivo.

	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	En parte. Los sistemas que se llevan con mayor facilidad son efectivos, algunos requieren de mayor dedicación de tiempo para obtener y procesar los datos y por lo tanto no son efectivos para la planificación.
	¿Se analizan los costos generales del área de producción y operaciones? ¿Se pueden reducir?	No se analizan. Si se pueden reducir.
Estrategia general de operaciones	¿La estrategia de flujo de la compañía es clara?	Sí. Se ajustan de acuerdo a la prioridad de la demanda.
	¿Se define la estrategia de flujo en forma coherente a las estrategias corporativas y de mercadeo?	Sí. Se ajustan de acuerdo a la prioridad de la demanda.
	¿Los sistemas de producción de la empresa se diseñan de forma coherente a la estrategia de flujo definida?	Sí. Se ajustan de acuerdo a la prioridad de la demanda.
Procesos y procedimientos	¿Se tienen claros los procesos y procedimientos productivos de la empresa?	Sí. Se producen pocos errores, quejas y reclamos que lo evidencian.
	¿El tipo de proceso productivo de la empresa es el más pertinente según las estrategias de la organización?	Sí. Puede mejorar.
	¿Se hacen estudios efectivos de diseño y rediseño de procesos productivos en la organización?	No. Se está iniciando el trabajo con pasantes de ingeniería industrial sobre este tema.
	¿Las decisiones de elección de los procesos productivos se basan en estudios cualitativos y cuantitativos pertinentes?	Sí. Para este tipo de elección se realizan estudios que permitan sustentar la creación de los procesos o la modificación de uno existente. Estos estudios se realizan con los grupos multidisciplinarios de la organización y son aprobados por la Gerencia General.
	¿Los procesos y procedimientos productivos se encuentran documentados en manuales formales? ¿Los miembros de la organización conocen con precisión estos manuales?	Sí. Se cuenta con manuales que no han sido actualizados y de igual manera está pendiente la retroalimentación de estas actualizaciones al personal.
Capacidad de producción	¿Se realiza un análisis efectivo de la capacidad de producción de la empresa?	No. Los análisis que se realizan son someros.
	¿Se hacen análisis sobre la capacidad instalada de producción de la empresa?	Sí. Con esto se preparan los estudios de costos para construir las listas de precios de los productos fabricados.
	¿Se toman decisiones certeras sobre la capacidad instalada de producción de la empresa?	Sí. Puede mejorar.
	¿Se hacen análisis sobre la capacidad utilizada de producción de la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
	¿Se toman decisiones certeras sobre la capacidad utilizada de producción de la	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.

	empresa?	
	¿Se toman decisiones sobre la planificación de la capacidad de producción de la empresa?	Sí, de forma emergente.
	¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de operaciones?	Sí, cuando se requiere, picos de producción.
	¿Se adecua la capacidad de operaciones de acuerdo al pronóstico de la demanda?	No, la capacidad no es variable.
	¿Se hacen análisis sobre los niveles de eficiencia del sistema de producción de la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
Factores de producción	¿Se realizan cálculos correctos sobre los factores de producción?	Sí. Se evidencia en los resultados de los pronósticos del estudio de costos y gastos.
	¿Se define correctamente la cantidad de equipos necesarios para los procesos productivos de la empresa?	Sí.
	¿Se define correctamente la cantidad de personas necesarias para los procesos productivos de la empresa?	Sí.
	¿Se define correctamente la cantidad de materias primas necesarias para los procesos productivos de la empresa?	Sí.
Distribución de planta	¿Se toman decisiones correctas sobre la distribución de planta de producción de la empresa?	No. No se tienen en cuenta estudios de métodos, tiempos y movimientos. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
	¿Se consideran criterios pertinentes para realizar la distribución de la planta de producción de la empresa?	Se analizan en comité técnico. No se tienen en cuenta estudios de métodos, tiempos y movimientos.
	¿Se realiza una correcta selección de los tipos de distribución de planta de producción de la empresa?	No. No se tienen en cuenta estudios de métodos, tiempos y movimientos.
	¿Se cuenta con esquemas efectivos de distribución de planta de producción de la empresa?	No. No se tienen en cuenta estudios de métodos, tiempos y movimientos.
Balance de línea	¿Se hacen correctos balances de línea en los procesos productivos de la empresa?	No se realiza de forma efectiva por nuestra corta cola de producción, tiempos de respuesta requeridos por el cliente y por la falta de homogenización de los productos (productos muy diversos).
	¿Se sigue un esquema certero y sistemático para realizar los balances de línea en la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo

Localización de planta	¿Se realizan estudios de localización de planta de producción en la empresa?	No. Desde que se fundó, se planteó como requisito para los socios que se localizara la planta en la ciudad de Popayán.
Administración de inventarios	¿Se realiza una correcta administración de los inventarios en la empresa?	No. Requiere establecer políticas de inventarios, definir máximos y mínimos, punto de re-orden, localización en almacén, condiciones de almacenamiento.
	¿Se analizan los costos implicados con el manejo de inventarios?	No. Se plantea hacerlo en el largo plazo.
	¿Se siguen modelos certeros para el manejo de inventarios en la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
Pronósticos de producción	¿Se realizan pronósticos de producción correctos?	No. La compañía trabaja la mayoría de despachos con solicitudes variables bajo pedido, fabricados a la medida. Sin embargo, se realizan estudios trimestrales sobre la demanda histórica por parte de Mercadeo & Ventas y Producción para mantener en stock lo que más se pide, esto si se pronostica, ayudando a la eficiencia del plan de producción. (60/40)
	¿Se utilizan técnicas cualitativas certeras para la generación de los pronósticos de producción?	No. Todavía se manejan muchas emergencias por parte de los clientes, que constituyen cerca del 60% de los pedidos.
	¿Se utilizan técnicas cuantitativas certeras para la generación de los pronósticos de producción?	No. Todavía se manejan muchas emergencias por parte de los clientes, que constituyen cerca del 60% de los pedidos. Con respecto al 40% que se maneja de stock, podemos decir que si.
	¿Los pronósticos de producción son coherentes con los estudios de mercados del área comercial?	No se aplican.
Planeación de la producción	¿Se realiza una correcta planeación de la producción en la empresa?	No. Se dificulta por la cambiante programación por parte del área de Mercadeo y Ventas.
	¿Se realiza una correcta planeación agregada de la producción o una correcta programación de pedidos o de proyectos de producción?	No. Lo mismo que lo anterior.
	¿Se realiza una correcta planeación maestra de la producción?	No. Lo mismo que lo anterior.
	¿Se realiza una correcta planeación de requerimiento de materiales?	No. En un 70% si, porque aunque sean emergencias, utilizan más o menos las mismas materias primas que las bandas de stock. Sin embargo, existen muchas emergencias inesperadas que utilizan materias primas de uso no frecuente.

Administración del mantenimiento	¿Se realiza una correcta administración del mantenimiento en la empresa?	Sí. Los costos se acercan año tras año a lo presupuestado, y en general tanto los equipos como las instalaciones se mantienen en buen estado. Proporción del mantenimiento preventivo y modificativo han aumentado con respecto al correctivo año tras año.
	¿Se analizan los costos implicados con el manejo del mantenimiento?	Para Costos de mantenimiento, Sí. Para Costos por paradas de mantenimiento, no.
	¿Se siguen modelos certeros para el manejo del mantenimiento en la empresa?	Sí. Ver primera respuesta.
Economías de escala	¿Es eficiente el sistema de operaciones de la empresa? ¿Cómo se mide esto?	No. Por análisis financiero.
	¿Son altos los costos de operaciones?	Sí. Son altos por la alta flexibilidad, y comparándolos con el volumen de ventas de la compañía con respecto a los líderes del mercado.
Nivel de integración	¿La empresa podría integrarse verticalmente?	Sí podría. Sin embargo habría que hacer el estudio de factibilidad para cada caso.
Fuerza de los procesos	¿Cuál es el nivel de productividad de la compañía?	No se ha medido.
	¿Existen recompensas y sanciones por productividad?	No en la actualidad. No hay política en la empresa para esto actualmente.
	¿Se tienen estándares de operaciones claros, razonables y efectivos?	Sí. Se encuentran en la matriz de indicadores del SGC y en el cuadro de mando integral.
	¿Existe una adecuada relación empresa-proveedores?	Sí. Más del 98% de los pagos se realizan en la fecha pactada o antes, se evidencia también porque más del 98% dan cupos altos de crédito para proveer a Icobandas.
Habilidad técnica	¿Existen gerentes de operaciones y son líderes efectivos?	Si hay un Gerente de Producción.
	¿Se cumplen los horarios de operaciones?	Sí.
	¿Existe desuso de personal de operaciones?	Sí. En algunas operaciones los tiempos muertos pueden ser largos.
Nivel tecnológico	¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la empresa?	Icobandas ha ido modernizando su planta de producción, equipos de laboratorio y hardware y software para su gestión empresarial, acorde con lo último que se ofrecen en el mercado.
	¿El nivel tecnológico es superior al de la competencia?	No. Del lado de los competidores, se puede decir que la tecnología del caucho utilizada para la elaboración de bandas, no ha sufrido grandes transformaciones desde hace 50

		años, lo que cambia es la forma de adaptar ese tipo de tecnología a cada organización, de esto depende el nivel de conocimiento acumulado. La tecnología utilizada por la competencia es más avanzada en términos de software, sin embargo la empresa se encuentra en capacidad de atender las necesidades de análisis de información, para ello en la actualidad la empresa está en proceso de adquisición de un sistema ERP con CRM.
	¿Qué concepto se tiene de los servicios integrados por computador en los procesos productivos?	No se cuentan con lecturas y decisiones de operación integrados en la planta de producción a través de PLC y computadores. Sería bueno contar con este sistema.
Administración de la calidad de las operaciones	¿Se realiza un control de calidad en forma eficiente y efectiva?	Sí. Evidencia en los pocos reclamos y quejas que se reciben en promedio anualmente.
	¿Está definida la estrategia de calidad?	No. Como estrategia no, pero si existe un política de calidad.
	¿Existen definidos los estándares de calidad?	Sí. Se encuentran en las normas de operación para cada producto.
	¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?	No. Se plantea hacer un diagnóstico y propuesta al respecto en el futuro próximo.
	¿Está normalizada la empresa?	Sí. Tenemos certificado ISO-9001:2008 que lo evidencia.
	¿Hay un programa para la capacitación para la calidad?	Sí. Se capacitan y certifican auditores internos que son a su vez multiplicadores de conocimiento y veedores del cumplimiento de lo establecido en el SGC.(Sistema de Gestión de la Calidad)
	¿Existe un sistema de participación para la calidad?	Sí. Comité técnico, comité administrativo, círculos de calidad, revisión por la dirección.
	¿Está involucrada persistentemente la gerencia en los procesos de calidad?	Sí. Sobre todo en la Revisión por la Dirección.
	¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?	Sí. Puede mejorar, ya que hay muchas acciones planteadas sin cierre o solución, con varios meses de vencimiento. Sin embargo para esto se realizan auditorías periódicas, se plantean acciones en el SGC y se monitorea su seguimiento y solución.
	¿Se lleva a cabo un control estadístico de procesos de producción en la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
	¿Se utilizan las herramientas estadísticas pertinentes para el control de los procesos de producción de la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
	¿Se estima la capacidad de los procesos	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.

	productivos de acuerdo a los controles de calidad de los mismos?	
	¿Existe un manual de calidad en la empresa?	Sí. Del SGC.
	¿Hace mención la organización de la estrategia de calidad?	No. No hay una estrategia de calidad planteada en la actualidad. El presente trabajo incluye dentro de su estrategia los aspectos más relevantes de lo que busca la compañía en calidad.
	¿Existe una cultura de la calidad en la empresa?	Sí. Se evidencia en los pocos reclamos y quejas.
	¿Se compara la calidad de la empresa con la de la competencia?	Sí. Consideramos que en general la nuestra es mejor.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

Del cuestionario aplicado se puede concluir que: La producción no obedece a una planificación estratégica, sino a una planeación emergente, lo anterior conlleva a un control poco eficiente de los mismos, además no se analizan los costos del área; las operaciones de producción presentan un orden lógico y coherente que hasta este momento ha respondido a las estrategias corporativas; en cuanto a los procesos y procedimientos, la compañía es consciente de la necesidad del rediseño de algunos procesos como también de la revisión de algunos procedimientos (si es necesario). Cuenta con manuales que no se han actualizado; la capacidad instalada hace parte de los factores que la compañía utiliza para proyectar su producción; la compañía tiene establecidos cálculos correctos sobre factores de producción, y cuenta con la cantidad de equipo, personas y materia prima requeridos; en cuanto a la distribución espacial en planta, no se ha tenido en cuenta estudios de tiempos y movimientos. La diversidad de productos y los diferentes requerimientos de los clientes no permiten balances de línea permanentes.

En cuanto a la localización de la planta, desde su fundación se determinó que fuera en la ciudad de Popayán. Además, no se cuenta con políticas claras de administración de inventarios y almacenamiento. La compañía no cuenta con pronósticos de producción, puesto que el 60% de la producción se hace sobre pedidos y el 40% restante en stock de inventarios. La planeación de la producción en la compañía cambia de acuerdo a la programación del área de Mercadeo y Ventas. El requerimiento de materias primas no es planeado, sin embargo las materias que son de uso frecuente se planean en un 70% y para los productos por pedidos (emergencias) se planea aproximadamente un 30%. Los aspectos de mantenimiento que requiere la planta están bien administrados y utiliza los modelos correctos, se tienen claros sus costos a excepción de los costos por parada de mantenimiento.

De otro lado, en cuanto a economías de escala no es fácil para la empresa obtenerlas, dadas las diferentes necesidades de sus clientes; no existen estímulos por productividad,

se tienen claros los estándares de operaciones y se cuenta con una buena relación con los proveedores líderes en su campo; algunas operaciones de la empresa implican tiempos muertos, lo que conlleva al desuso de personal en planta por tiempos considerables; la producción no se realiza por sistema integrado de computadoras; en cuanto a la tecnología se cuenta con la adecuada, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado; por último, en lo referente a la calidad la empresa no cuenta con una estrategia de calidad pero ha diseñado una política que enfatiza en la cultura, controles, estándares y manuales de calidad; la compañía tiene un programa de capacitación, sistemas de participación (comités); en la solución de problemas de calidad se realizan auditorías periódicas, se plantean acciones en el SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) y se monitorea su seguimiento y solución.

6.3.3. Gestión de la función de Suministros (Logística).

Tiene la función de efectuar una adecuada provisión de los bienes y suministros necesarios para el desarrollo de las operaciones, así como del control de las requisiciones de materia prima. En Icobandas la función de provisión de bienes y suministros está a cargo del departamento de Logística, la cual depende del departamento de Mercadeo y Ventas.

A continuación se presenta el cuestionario donde se evalúa la gestión del departamento, el aprovisionamiento, inventarios, movilidad interna y distribución de los productos en la empresa.

Tabla N° 38: *Cuestionario Área de Logística*

AUDITORIA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica del área logística	¿La organización cuenta con un departamento de logística?	Sí.
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica en los procesos de logística de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo. Está incluida dentro de la planeación estratégica de la compañía que se está construyendo actualmente.
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de logística de la compañía?	Planes de acción y operativos sí. No tienen un presupuesto definido.
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de logística de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	Creemos que si en estructura. En cuanto al proceso, está en construcción la reestructuración y mejora del mismo.
	¿Los procesos de dirección de la logística son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	Están pendientes análisis de la cadena de abastecimiento e implementación de algunos planes de acción desde 2013.
	¿Los procesos de control de la logística son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	No completamente. Hay varios diagnósticos solicitados al área desde 2013 para su respectivo análisis que aún no han sido entregados por la misma, para de esta forma poder plantear acciones de mejora efectivas, realizarles su seguimiento y control hasta lograr el objetivo propuesto.
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	No completamente. Ver respuesta anterior.
Aprovisionamiento	¿Existen políticas establecidas en el aprovisionamiento de los insumos o recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa?	Si existen.
	¿Están establecidos los procedimientos a seguir para realizar el proceso de aprovisionamiento adecuadamente?	Hay procedimientos establecidos. Todavía se encuentran oportunidades de mejora detectadas hace unos años que siguen sin tener un sistema de control y seguimiento tanto de las actividades de cada eslabón de la cadena de abastecimiento, como de los

		planes de acción para la mejora continua.
	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Se siguen rigurosamente los procedimientos establecidos para el proceso de aprovisionamiento?	No se siguen rigurosamente los procedimientos establecidos para el área que se plantearon en 2013 desde la creación del departamento.
	¿Se cuenta con un correcto proceso de análisis a la hora de seleccionar los proveedores?	Sí. Se tienen que homologar para poder convertirse en posibles proveedores.
Almacenamiento- Inventarios	¿La empresa cuenta con espacios físicos acordes para el almacenamiento de materia prima con los requerimientos de salubridad y seguridad para los empleados?	Si
	¿Existen parámetros que faciliten clasificación de existencias en las bodegas de almacenamiento?	Sí. Debe mejorar bastante. Se está trabajando en esto con la Universidad Cooperativa, Logística y Control Interno.
	¿El operario cuenta con elementos de seguridad requeridos para el manejo de las existencias?	Si
	¿Existe en la empresa unas políticas de inventarios que permita responder rápidamente a las necesidades de los clientes?	No. En producto terminado no hay establecidos por ejemplo stocks máximos y mínimos de acuerdo al tiempo de aprovisionamiento.
Movilidad interna	¿Es necesaria la movilización de materia prima dentro la organización, es decir, se requiere del transporte de materiales de una bodega a otra?	Si
	¿La organización cuenta con los accesos necesarios y la señalética apropiada para el transporte de materiales dentro de la misma?	Sí, hay demarcaciones y vías para esto.
	¿Cuenta la organización con los instrumentos logísticos para el manejo y transporte de las materias primas internamente?	Si. Puente grúa, polipastos, montacargas, estibadora, elevador eléctrico, entre otros.
	¿Tiene procedimientos establecidos para el manejo y transporte de materiales de una dependencia a otra?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
Distribución	¿Se cuenta con un servicio de transporte propio para la distribución del producto terminado?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo. Será posible una vez se culmine el proyecto de eficiencia de inventarios.

	¿Se generan estrategias para realizar de forma eficiente el proceso de distribución?	Sí. Se negocia con particulares y las empresas principales de transporte para lograr el mejor tiempo y costo dependiendo del tipo de mercancía y el destino.
	¿Existen políticas establecidas para controlar la distribución del producto terminado?	No. El 60% es bajo pedido hecho a la medida, para lugares no determinados, se despacha donde el cliente lo solicite, por lo tanto la única política podría ser que se despacha a donde el cliente lo solicite, en el tiempo y cantidad requerida.
	¿Existe el control necesario para garantizar que la calidad del producto no varíe en el proceso de distribución?	Sí. Se va empacado y se realizan seguimientos a las entregas de los pedidos.
Producción	¿Cuentan los diferentes puntos de trabajo, que necesitan materiales, con los espacios necesarios para disponer de ellos una vez vengan del respectivo almacén o bodega?	Si
	¿La distribución de la planta de producción está diseñada acorde a estudios previos?	Sí. Aunque los estudios previos están desactualizados. Una vez se culmine el proyecto de inventarios, se revisará nuevamente el flujo de materiales para el proceso productivo y su distribución en planta. También está pendiente el estudio de métodos, tiempos y movimientos por equipo para fortalecer esta investigación. Primará siempre lo que aumenta la producción final a través de los cuellos de botella.
	¿Existe algún proceso establecido para el manejo de los residuos?	Sí. Hay un plan de manejo ambiental establecido.
	¿Cuenta la empresa con instrumentos o herramientas que permitan que los actores involucrados en producción conozcan los procesos totales?	Sí. La orden de producción detalla el proceso completo.
	¿Cuenta la organización con programas de capacitación en temas de logística como; manejo de materiales, manejo de inventarios, aprovisionamiento y distribución?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo. Ya inició su especialización en Logística la Jefe de este departamento.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia.

El departamento de Logística tiene una línea de acción muy definida en los planes operativos y muy poco en lo estratégico, no obstante se encuentra en proceso de

reestructuración. La función de aprovisionamiento tiene establecidas políticas y procedimientos que están pendientes de ajustes de cara a las nuevas realidades, como por ejemplo, lo concerniente a la selección de proveedores. El manejo de las materias primas se realiza en los espacios adecuados y con las normas de seguridad que requiere, además con los parámetros de almacenamiento para a clasificación de las mercancías. De acuerdo a las operaciones de producción, es necesario movilizar materia prima dentro de la empresa, para lo cual se cuenta con el personal, la tecnología y los espacios suficientes y la señalética que facilita su desplazamiento, a pesar de que no se cuenta con los procedimientos establecidos para el traslado de alguna materia prima de una dependencia a otra.

En lo referente al transporte de producto terminado, la compañía no cuenta con transporte propio, sin embargo cuenta con transportistas privados que cumplen con los requerimientos, se generan estrategias eficientes en cuanto al proceso de distribución así como para el control de la calidad del producto. En cuanto a la producción, los actores involucrados tienen conocimientos de los procesos totales, pues cada orden de producción los detalla. La empresa no cuenta con programas de capacitación de logística para los trabajadores de las operaciones de producción. Los estudios de distribución de planta se encuentran desactualizados, están pendientes los estudios de métodos, tiempos y movimientos. En cuanto al manejo de residuos de producción, se tiene un programa que cumple con lo establecido en la ley.

6.3.4. Gestión de la función de Investigación y Desarrollo

En esta parte del diagnóstico, se caracteriza quien desarrolla la investigación y desarrollo en la organización, qué tanto se planea, se controla y como se realiza, que tipo de innovación se realiza, que tan significativo han sido los cambios de las innovaciones realizadas y quién toma las decisiones sobre innovación.

Tabla N° 39: *Cuestionario Área de Investigación y Desarrollo*

AUDITORIA DE INVESTIGACION, DESARROLLO E INNOVACIÓN(I+D+I)		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Procesos de investigación y desarrollo	¿La organización cuenta con un departamento de innovación?	No se cuenta con un departamento de investigación, pero la compañía si realiza actividades de relacionadas con este proceso.
	¿Quién toma las decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación?	El comité de I+D
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar	No está en el CMI para I+D en la actualidad, por lo tanto su seguimiento y

	los planes estratégicos del área?	control no es efectivo
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de innovación de la compañía?	No, sin embargo hay un presupuestario más o menos abierto con asignación después de un análisis
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica en los procesos de innovación de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	No, se está implementando en 2015.
	¿Existen espacios de encuentro donde se fomenta el desarrollo de nuevas ideas?	Sí, hay comités donde se hacen reuniones, para discutir esos temas (técnico e I+D)
Proceso de innovación	¿Está la innovación presente dentro de cada una de las áreas de la empresa?	Seguridad industrial, están trabajando con el RUC, eso les va a abrir las puertas para licitar contratos de servicio, en logística hay plan vallejo junior, que es para que de las exportaciones llevar una contabilidad con la DIAN, se devuelva impuestos, contabilidad, ARP, aprovechando para redefinir políticas contables, redefiniendo tema de inventarios y cartera, en RHH evaluación 360 más formal y rediseñar todas las descripciones de cargo bajo objetivos cuantificables, en sistemas en la actualización de datos y sistemas de datos, en producción está estudiando tiempo, métodos y movimientos
	Cuando un miembro de la organización tiene una nueva idea, ¿es escuchado y tomado en cuenta?	Si
	¿La innovación está presente en sus productos o en los procesos que se realizan dentro de la organización?	Si, en ambos y en máquinas, herramientas, servicios.
Impacto de la innovación	¿De qué forma está la innovación relacionada con las utilidades anuales generadas por la empresa?	
	¿La innovación generada en la organización está dada por pequeños cambios? O por cambios radicales como productos o procesos totalmente nuevos	En los últimos 8 años han tenido muchos cambios radicales, el año pasado hay menos aversión al cambio.
	¿Cómo podría categorizarse la innovación dentro de su empresa? De tipo tecnológica, comercial u organizativa.	Todos los anteriores.
	En relación con los sistemas y tecnologías administrativas ¿Se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su	Si, fruto de un estudio se consiguió la ERP

	mejoramiento?	
	¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de investigación y desarrollo?	No está definido
	¿Qué cargos realizan la función anterior? ¿Qué importancia tienen estos dentro de la organización?	Los presupuestos de gastos e inversión son definidos por la gerencia financiera, si es algo pequeño como materia prima el personal del área tiene potestad.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

De la aplicación del cuestionario, se concluye que la empresa cuenta con una unidad que se dedica a la investigación y desarrollo, existe un comité técnico que se reúne regularmente a tratar el tema, además se han realizado algunas innovaciones. Para esta actividad no existen planes establecidos, sin embargo la empresa destina un presupuesto abierto, definido por la gerencia financiera, que se otorga previo análisis. La empresa tiene una política abierta de escuchar propuestas de innovación, que tengan carácter individual o colectivo. La compañía trata facilitar la innovación para mejoras en todas las áreas y que esto se vea reflejado en sus productos y servicios.

6.3.5. Gestión de la función de Mantenimiento

En la empresa existe un departamento que se encarga de esta función llamado *Mantenimiento, Metrología y Medio Ambiente*, el cual soporta las actividades de mantenimiento y reparación de los equipos e instalaciones de la empresa, con el fin de garantizar el eficiente funcionamiento de las operaciones internas de la misma, además de realizar la adecuada gestión y control de actividades que puedan generar impactos al medio ambiente. Respecto a esta última función, cabe destacar que la empresa aplica y cumple con la mayoría de la normatividad ambiental, mediciones, permisos para el manejo de residuos, que tiene establecido dentro de su sistema de Gestión Ambiental. A pesar de lo anterior, en la actualidad no se cuenta con una metodología formal y sistemática para la formulación de planes de contingencia y análisis de riesgos de la compañía. El análisis de riesgos y planeación frente a contingencias se ha realizado de manera emergente.

6.3.6. Gestión de los sistemas de Información

En este análisis general sobre la gestión de los sistemas de información se tienen en cuenta como factores importantes, selección, definición y difusión de la información, capacidad y desempeño del sistema de información.

Tabla N° 40: *Cuestionario sobre Sistemas de Información.*

AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Selección, definición y difusión de la información	¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?	No. Será un resultado de los indicadores y controles para cumplir con cada una de las actividades, tácticas y estrategias planteadas para cumplir con el cuadro de mando integral.
	¿A nivel de puestos de trabajo, se ha definido cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de: contenido, presentación, origen, destino, precisión, confiabilidad y control?	La forma como se alimenta y se administra la información disminuye la eficiencia en la toma de decisiones, por la falta de coordinación y definición de los datos por parte de los departamentos. La información no es confiable y no guarda registros históricos de los ajustes, su justificación, ni del usuario responsable de los cambios.
	¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?	Se está implementando un ERP para este tema.
	¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones? ¿Se hacen reuniones, son suficientes, pero no exageradas?	A veces sí a veces no.
	¿Las personas que deben comunicarse entre sí, se conocen? ¿Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo de sí mismo?	Sí. El promedio de permanencia de la compañía es superior a 14 años, por lo tanto la mayoría de gente lleva varios años conociéndose.
	¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes,...en forma escrita?	Muchas hoy en día quedan formalizadas al realizarse por escrito en un correo electrónico. Todos los comités llevan acta.
Capacidad y desempeño del sistema de información	¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados	Sí. Icobandas S.A. cuenta con bases de datos que se han ido desarrollando a medida que cada área las ha ido solicitando, desarrollada en diversos programas como Delta, My SQL, Fox Pro y Access.
	¿Son suficientes estos medios, teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?	No. El hardware se ha ido actualizando, sin embargo todavía existen terminales con sistemas y programas básicos con versiones diferentes que dificultan su comunicación en red. El mercado actual obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, a dar

		<p>respuestas a sus clientes en tiempo real. Toda empresa que desee competir en el mercado actual debe considerar la información como uno de los activos más importantes. Por esta razón, es necesario que la empresa disponga de los Sistemas de Información adecuados para suministrar rápida y eficientemente la información.</p>
	<p>¿Cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente?</p>	<p>•Total Estimado: Posible ahorro en el área 13.729 horas/año, COP\$552 MM</p> <p>•Área de Contabilidad y Tesorería: Posible ahorro en el área 980 horas/mes, COP\$40 MM.</p> <p>•Área de Producción & I+D: Posible ahorro en el área de 3757 horas/año, COP\$70 MM</p> <p>•Área de Mantenimiento, Metrología y Medio Ambiente: Tiempo total en ahorro de actividades 119 horas/mes.</p> <p>Ahorro en la cantidad de papel utilizado 60 hojas de órdenes de salida pre impresas/mes, 80 hojas impresas tamaño carta/mes</p> <p>•Área de RRHH & HSEQ:</p> <p><u>Nómina:</u> posible ahorro de 46 horas.</p> <p><u>Sistemas de vigilancia epidemiológica:</u> posible ahorro de 24 horas.</p> <p><u>Primeros auxilios:</u> posible ahorro de 5 horas.</p> <p><u>Descripciones de cargo, formación & evaluación de desempeño:</u> En la actualidad no hay un aplicativo informático para este proceso.</p> <p><u>SGC:</u> La información del SGC se encuentra en My-SQL y en Access. Anualmente, como tarea adicional, toman 32 horas en promedio por área, tiempo que se ahorraría si se integrara el SGC con la herramienta operativa de gestión empresarial.</p> <p>•Área de Mercadeo & Ventas: Posible ahorro en el área 230 horas/mes, COP\$351,5 MM</p> <p>(Explicación de ahorro por área en siguiente</p>

		Tabla)
	¿Han sido utilizadas correctamente las posibilidades de la informática? ¿Sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo?	<p>La empresa ha utilizado las posibilidades de la informática que se encuentran disponibles en el mercado.</p> <p>El sistema de información se ha construido sin una arquitectura de integración inicial, lo que causa hoy en día duplicidad de tareas, falta de definición para la correcta alimentación de los datos, falta de coordinación para evitar nombrar ítems de forma diferente en cada área, entre otros.</p>

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se amplían los beneficios y demás costos que implica la implementación de un sistema ERP más CRM

Tabla N° 41: *Resumen de Beneficios de la implementación de un Sistema ERP.*

AREA	BENEFICIOS
Total Icobandas	<ul style="list-style-type: none"> • Posible ahorro en el área 13.729 horas/año, COP\$552 MM <p>Posible ahorro en el área 980 horas/mes, COP\$40 MM. Frente a los nuevos retos de la implementación de las normas internacionales de contabilidad, aumenta la necesidad de la empresa de adquirir un software contable y administrativo que brinde información inmediata, detallada y con un nivel de integridad amplio que garantice la confiabilidad y el control en las actividades que cada área de Icobandas realiza como aporte a dicho sistema. Una vez implantado y probado este sistema de información, se eliminarían algunas de las actividades de reprocesamiento que permitirían la reducción del personal en el área contable.</p>
•Área de Producción & I+D:	<p>Posible ahorro en el área de 3757 horas/año, COP\$70 MM. El diligenciamiento, solicitud y descargue de delta contable y en la base de datos de Access para el control de los inventarios de las ordenes de materia prima tardan aproximadamente de 320 minutos/día (5,3h/día). Con la herramienta se puede reducir a 80 minutos/día; un ahorro del 75%. Además se disminuyen el tiempo realizando cuadros entre contabilidad y el almacén y los errores por la digitación múltiple. Así mismo esta herramienta permite hacer un control de desperdicios. Posible ahorro 980 horas al año, COP\$9 MM.</p> <p>Para la <u>Planeación de las órdenes de producción</u>, se puede reducir el tiempo de programación de 1 hora a 20 minutos; un ahorro del 67%. Posible ahorro 1307 horas al año, COP\$12 MM.</p> <p><u>En Producción:</u> La herramienta ERP permite tener información en tiempo real de cada pedido, realizar una planeación más efectiva del orden en que se fabricaran los pedidos y la priorización de las urgencias. Esta información puede ser consultada por otros departamentos como ventas evitando así la impresión de informes y las consultas que toman tiempo adicional.</p> <p>Actualmente no se cuenta con un control de tiempos muertos y análisis de</p>

	<p>desperdicios, con la herramienta ERP se puede administrar y analizar esta información.</p> <p>Para el <u>abastecimiento de materias primas</u>: Posible ahorro 1225 horas al año, COP\$42.8 MM.</p> <p><u>En el Laboratorio</u>: Con la herramienta los resultados de los análisis se pueden ligar al control de lotes o a cada pedido, Permitiendo realizar consultas inmediatas y por cualquier área que lo requiera en un tiempo que no supera los quince minutos, ahorrando un 85% del tiempo de consulta. Posible ahorro 245 horas al año, COP\$6 MM.</p> <p><u>Diseño y desarrollo</u>: Actualmente se llevan los proyectos en una base de datos de Access con Bitácoras, cronogramas y seguimientos.</p>
<p>•Área de Mantenimiento, Metrología y Medio Ambiente:</p>	<p>En Costos de Mantenimiento, el ahorro en tiempo de trabajo seria de 32 horas/mes.</p> <p>En Costos de Metrología y Gestión Ambiental, los ahorros en tiempo en este aspecto no serían significativos pues el análisis es inherente a la presentación de la información.</p> <p>Para la <u>Administración del Almacén de Repuestos y Suministros</u>, el ahorro en tiempo para este proceso en el Almacén de Materia Prima y Logística se calcula aproximadamente 22 horas/mes; además el control de inventarios y la consolidación entre el Almacén y Contabilidad se facilitaría al evitar la doble y a veces hasta la triple digitación mejorando el control de ingresos y egresos que redundaría en una optimización de los saldos en almacén creando alarmas para stock mínimos de los suministros e insumos claves para el normal desarrollo de la compañía y mejor control en la inversión de los elementos en stock. Las devoluciones quedarían incluidas automáticamente dentro de los saldos de inventarios evitando errores en ellos, tiempo de ahorro calculado 6 horas/mes.</p> <p>En cuanto a la <u>Planeación de las Ordenes de Trabajo</u>: Para la planeación de las ordenes de trabajo se tendrían una herramienta que nos permitiría conocer la cantidad existente de insumos y repuestos existentes en el Almacén, lo cual evitaría que se nos dilate la ejecución de éstas por falta de elementos claves, tiempo no medible por no poseer una estadística que nos indique claramente cuanto tiempo adicional se está tomando la ejecución de una orden de trabajo por este motivo.</p> <p>Para las <u>Entradas de Repuestos y Suministros</u>: El control de las entradas se facilitaría pues constantemente se podría estar revisando que hay pedido por requisición, que está pendiente por llegar y tiene orden de compra, y que y cuanto ha llegado al Almacén en lo relacionado con repuestos y suministros; Las salidas se haría de una forma mucho más rápida debido a que ya no se digitaría el artículo sino que con el código del mismo se pondría la cantidad que se necesita y se afectaría a la máquina y el tipo de mantenimiento que se esté ejecutando; esta actividad además de ahorrarnos tiempo en su ejecución nos ahorraría una gran cantidad de papel que actualmente se está enviando a pre imprimir como formato de orden salida, tiempo de ahorro 33 horas/mes.</p> <p>Para <u>Salidas de Repuestos y Suministros</u>: Estas se harían de una forma mucho más rápida debido a que ya no se digitaría el artículo sino que con el código del mismo se pondría la cantidad que se necesita y se afectaría a la máquina y el tipo de mantenimiento que se esté realizando; esta actividad además de ahorrarnos tiempo en su ejecución nos ahorraría una gran cantidad de papel que actualmente se está enviando a pre imprimir como formato de orden salida, tiempo de ahorro 22 horas/mes.</p> <p>Para Administración del Personal de Mantenimiento, tiempo de ahorro aproximado</p>

	<p>4 horas/mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo total en ahorro de actividades 119 horas/mes • Ahorro en la cantidad de papel utilizado 60 hojas de órdenes de salida pre impresas/mes, 80 hojas impresas tamaño carta/mes
<p>•Área de RRHH & HSEQ:</p>	<p><u>Nómina</u>: El proceso de recolección de información toma en promedio 48 horas mensuales por los departamentos, lo que dificulta la consecución de información. Si los requerimientos y las entradas de información estuvieran integradas en una sola aplicación, siendo alimentadas directamente en el sistema por cada uno de los responsables, el proceso revisado se podría llevar a cabo en un par de horas o menos, con un posible ahorro de 46 horas.</p> <p><u>Sistemas de vigilancia epidemiológica</u>: los registros de la información toman en promedio 48 horas, sumado al análisis de estos datos un promedio total de 72 horas. Si los requerimientos y las entradas de información estuvieran integradas en una sola aplicación se obtendría resultados del comportamiento de enfermedades origen laboral, ausentismo laboral, nivel de accidentabilidad laboral, el proceso verificado y analizado se podría llevar a cabo en un promedio de 48 horas, con un posible ahorro de 24 horas.</p> <p><u>Primeros auxilios</u>: los registros de información toman en promedio 4 horas, sumado al análisis de estos datos un promedio total de 6 horas. Si se obtuviera una herramienta que arrojará datos concretos proceso que se realizaría en 1 hora, con un posible ahorro de 5 horas.</p> <p><u>Descripciones de cargo, formación & evaluación de desempeño</u>: Están en My-SQL. Actualmente no se encuentran integrados con los documentos del trabajador. Adicionalmente, las actualizaciones deben realizarse de forma independiente en cada aplicativo, que en su conjunto no contienen la integración requerida. En promedio, las actualizaciones toman en promedio 24 horas tratando de actualizar la información que se encuentra fragmentada. Si se llegara a integrar la información se lograría realizar el proceso en aproximadamente 2 horas.</p> <p><u>Selección de personal</u>: En la actualidad no hay un aplicativo informático para este proceso.</p> <p><u>SGC</u>: La información del SGC se encuentra en My-SQL y en Access. Actualmente las tareas del SGC son adicionales al trabajo cotidiano de la organización. Se requiere una alineación de los objetivos organizacionales con el SGC, así como de los planes funcionales y operativos con las tareas requeridas por el SGC para que haga parte del desarrollo cotidiano de las operaciones de la compañía, como herramienta para el mejoramiento continuo. Anualmente, como tarea adicional, toman 32 horas en promedio por área, tiempo que se ahorraría si se integrara el SGC con la herramienta operativa de gestión empresarial.</p> <p><u>Fondo de empleados</u>: Se adquirió un software de Delta para administración contable de Fondos de Empleados. Esta herramienta ha simplificado el tiempo dedicado al desarrollo de tareas contables, invirtiendo menos tiempo.</p>
<p>•Área de Mercadeo & Ventas:</p>	<p>Posible ahorro en el área 230 horas/mes, COP\$351,5 MM</p> <p><u>Inventario</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suministrar información de inventario a la fuerza de ventas puede tomar 30 horas en promedio mensual del personal de Mercadeo & Ventas. - Alimentar manualmente las salidas del inventario en contabilidad toma en

	<p>promedio 40 horas mensuales del personal de Contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliar el inventario de producto terminado toma en promedio 20 horas mensuales entre personal de Contabilidad, Control Interno y Mercadeo & Ventas. - Tramitar órdenes de compra de producto terminado toma 20 horas mensuales entre personal de Logística y Mercadeo & Ventas. <p>Las anteriores actividades podrían simplificarse en cerca de 80 horas con un sistema de información integrado, además de poder suministrar información confiable y en línea.</p> <p>Facturación: Un sistema integrado podría generar alarmas para incluir la información requerida por cada planta/cliente, así como la posibilidad del envío electrónico de la factura para acelerar el proceso usando más de un terminal y disminuyendo los costos logísticos. El ahorro en horas en facturación podría situarse en más de 90 horas mensuales. El ahorro en días de facturación podría situarse en 5 que en ventas de hoy representan cerca de \$230 millones de pesos.</p> <p><u>Información de pedidos:</u> Esto se hace manualmente consultando de forma verbal con el Gerente de Producción para los pedidos de fabricación, Logística para los pedidos de importación y con Facturación y Despachos para los pedidos de stock. Con una consulta en la nube, integrada con un sistema ERP con un módulo ERP, se podría tener esta información en línea sin requerir la intervención del recurso humano salvo en los casos de producción muy especial. Además de la confiabilidad e integralidad de la información, el posible ahorro en horas de personal de Mercadeo & Ventas y Producción sería de más de 20 horas mensuales.</p> <p><u>Trámite de pedidos:</u> En un sistema ERP con un módulo CRM, el comercial asignado a cada cliente se ve obligado a tener en cuenta los parámetros de diligenciamiento en cuanto a cartera, condiciones de crédito, información de facturación, información de despacho, información compartimentalizada seleccionada para el sistema, entre otros. Este mismo sistema permitiría revisar de forma local o remota en poco tiempo el pedido y reenviarla electrónicamente al área correspondiente. Además de la confiabilidad e integralidad de la información, el posible ahorro en horas de personal de Mercadeo & Ventas sería de más de 60 horas mensuales.</p> <p><u>Administración de clientes y red de ventas:</u> La obtención de información toma mucho tiempo porque el sistema no cuenta con toda la información digitalizada, ingresada de forma incompleta o errónea. Un sistema CRM-ERP, con sistema Pipeline & Forecast, podría aumentar la velocidad y capacidad de consultas, planeación y análisis de información permitiendo procesar más oportunidades de negocio, corregir problemas comerciales y trazar estrategias en menos tiempo. El posible ahorro de horas en personal de Mercadeo & Ventas, Contabilidad y TI sería de 80 horas mensuales, además de un posible aumento en la productividad comercial de al menos 15%.</p>
--	---

Fuente: Icobandas S.A. (2015)

En cuanto al factor de selección, definición y difusión de la información, la empresa no ha definido de forma precisa del tipo de información que se requiere, la información que se da a nivel de puestos de trabajo, no es confiable y no se guardan registros

históricos de los ajustes, su justificación, ni del usuario responsable de los cambios. Sin embargo las comunicaciones de la empresa quedan formalizadas por escrito.

Sobre la capacidad y desempeño de los sistemas de información, la empresa cuenta con bases de datos que se han desarrollado en diferentes programas que las áreas han ido solicitando, esta diversidad de programas dificulta la comunicación entre ellas, pues muchos de ellos están desactualizados. En esta perspectiva la empresa necesita un programa unificado que mejore el flujo de información en la empresa, requisito para ser más competitiva.

6.3.7. Gestión de la función de Recursos Humanos

Se trata de la gestión y administración del talento humano de la empresa, se tienen en cuenta aspectos como: gestión estratégica del talento humano, análisis y diseño de cargos, procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, formación y desarrollo, gestión y planificación de carrera, gestión del rendimiento, gestión de carrera, sistema de compensación, administración del comportamiento del personal, motivación, niveles de ausentismo, nivel de rotación de personal, nivel académico, además de las labores concernientes de seguridad industrial y salud ocupacional.

Es importante señalar que esta función en la empresa Icobandas está a cargo del área de Recursos Humanos, la cual depende de Administración y Finanzas.

Tabla N° 42: Cuestionario área de Recursos Humanos

AUDITORIA DE TALENTO HUMANO		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de talento humano	¿La organización cuenta con un departamento de personal?	Sí.
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica del talento humano de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	No. Sin embargo se realizan planes de trabajo ligados a los procesos desarrollados según el sistema de gestión de calidad. Su énfasis es netamente operativo.
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de talento humano de la compañía?	Se cuenta con planes operativos pero NO se cuenta con presupuesto para cada uno de ellos.
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de talento humano de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	Si, se cuenta procesos y procedimientos que estructuran el trabajo del departamento y los equipos a cargo.
	¿Los procesos de dirección del talento humano son efectivos y logran la	Si, se ejecutan los planes operativos formulados para el año

	implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control del talento humano son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	Si, existen procesos de control que miden la efectividad de cada uno de los procedimientos del área
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	Si, se cuenta con retroalimentación periódica para la mejora en cada uno de los procedimientos del área
Análisis y diseño de cargos	¿Se cuenta con un correcto proceso de análisis y diseño de cargos de la compañía?	Si, para las necesidades de hoy, sin embargo las descripciones de cargo existentes no se ajustan a los cambios y al nivel eficiencia que hoy se requiere en cada uno de los cargos de la compañía
	¿Se realiza un correcto diagnóstico previo al análisis y diseño de cargos de la compañía?	Si, en la actualidad se cuenta con una batería que permite establecer las competencias del cargo de acuerdo a las responsabilidades, la cual se ha aplicado para cargos nuevos nivel ejecutivo
	¿Se seleccionan métodos efectivos de recopilación de información para el análisis de cargos de la compañía?	Para los cargos en los que se ha aplicado la batería, Si
	¿Se recopila efectivamente la información necesaria para el análisis de cargos de la compañía?	La batería cuenta con instrumentos de fácil aplicación para la recopilación de la información.
	¿Se realiza un correcto diseño de cargos de la compañía?	Sí. A pesar de lo anterior se encuentran dos proyectos en curso, uno de eficiencia de la estructura organizacional, que ayudará a redistribuir y reconstruir funciones y competencias, y otro de cultura organizacional que guiará los comportamientos, actitudes, estilos de mando y forma de trabajo de todo el personal. Además, estos proyectos permitirán plantear objetivos cuantificables por cargo, alineados con la estrategia para facilitar su seguimiento y evaluación de desempeño.
	¿El diseño de cargos resulta coherente con un previo análisis de cargos?	Para los cargos en los que se ha aplicado la batería, Si
	¿El diseño de cargos de la compañía se traduce en un manual de cargos correctamente formulado y entendido por todos los miembros de la organización?	Para los cargos en los que se ha aplicado la batería, Si
	¿Se utiliza la gestión por competencias para desarrollar el proceso de análisis y diseño de cargos?	En el nuevo modelo, Si
	¿Se realiza un correcto proceso de	Si, ya que se cuenta con diferentes

	reclutamiento de talento humano de la organización?	estrategias de acuerdo al nivel del cargo, sin embargo del nivel operativo (técnico / tecnológico) es muy complicado reclutar hojas de vida en la región y traer personal de otras ciudad implica hacer ofrecimientos salariales superiores a lo presupuestado.
	¿Se analiza efectivamente las fuentes de reclutamiento que debería utilizar la compañía?	Sí, se analizan de acuerdo al nivel del cargo, existen bases de datos de empleo, publicación en medio escrito, divulgación de vacantes en radio, contactos con oficinas de egresados de universidades.
	¿Se generan procesos especiales para el reclutamiento del talento humano altamente calificado de la compañía?	Si. Se han generado procesos del nivel ejecutivo, encontrando personal que ha encajado en la compañía, sin embargo por la especificidad del proceso misional de la empresa, la curva de aprendizaje se ve sujeta a la apropiación de conocimientos específicos.
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de reclutamiento de la empresa?	Si, el nivel ejecutivo de la empresa evalúa permanente el reclutamiento pero no existe un proceso de evaluación sistemática y formal que tenga en cuenta las variables externas de la región y el país, en materia de empleabilidad y acceso a la demanda.
Selección, contratación e inducción del personal	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de personal?	Si, Se cuenta con un procedimiento e indicador que mide esto.
	¿Se utilizan mecanismos para inferir el comportamiento de las personas que se van a seleccionar en la empresa? ¿Tales mecanismos se utilizan durante el proceso de selección?	Si, a nivel técnico y actitudinal se cuenta con baterías psicológicas que soportan en el proceso de selección
	¿Se analizan previamente los predictores de rendimiento que se utilizarán para desplegar el proceso de selección de talento humano?	Si, a nivel técnico y actitudinal se cuenta con baterías psicológicas que soportan en el proceso de selección
	¿Se hace un uso correcto de los instrumentos de predicción de rendimiento o instrumentos de selección del talento humano?	a nivel técnico y actitudinal se cuenta con baterías psicológicas que soportan en el proceso de selección
	¿Se tienen correctos criterios de selección definidos para desplegar el proceso?	Sí, es un proceso que requiere afinamiento permanente teniendo en cuenta los cambios a los que está sujeta la empresa actualmente.
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de la empresa?	Se cuenta con indicadores que miden la eficacia del proceso.
	¿Existe un proceso efectivo de contratación de personal?	Sí.
	¿Existe un proceso efectivo de inducción de personal?	Si, que se complementa con un entrenamiento personalizado en función del

		trabajo y adaptación a la empresa
Formación y desarrollo del personal	¿Se determinan previamente las necesidades de formación y desarrollo del personal de la empresa?	Si, se cuenta con un procedimiento que contempla fase diagnostica la cual se realiza anualmente
	¿Se diseña efectivamente el proceso de formación y desarrollo del personal de la empresa? (Se piensa en quién va a recibir la formación o desarrollo, quién la impartirá, qué medios se van a emplear, qué se va a impartir, en dónde se va a impartir)	Si, se cuenta con un procedimiento que contempla los criterios señalados anteriormente.
	¿El proceso diseñado de formación y desarrollo se implementa efectivamente?	Si, se cuenta con indicadores de eficacia y cobertura.
Gestión y planificación de carrera de la empresa	¿Se desarrolla una gestión y planificación de carrera efectivo según las necesidades de la organización?	No existe un plan carrera teniendo en cuenta la estructura organizacional de la compañía. Sin embargo existe un plan de rotación que permite tener personal entrenado de acuerdo a las necesidades de la empresa.
Gestión del rendimiento	¿Se desarrolla un proceso efectivo de gestión del rendimiento de las personas de la organización?	Si, para el nivel operativo se cuenta con un sistema de evaluación que se reajusta anualmente, el sistema está validado para este personal. Se tiene planeado diseñar el modelo de evaluación del personal ejecutivo el cual estaría ligado a la nueva plataforma estratégica de la empresa.
	¿Se analizan y determinan previamente los estándares, métodos, evaluadores, los evaluados sobre los cuáles se realiza la gestión del rendimiento en la organización? ¿Se definen los momentos propicios para desarrollar la evaluación de los trabajadores en el marco del proceso de gestión del rendimiento de la organización?	Sí, el modelo lo contempla.
Sistema de compensación	¿Se cuenta con un efectivo sistema de compensaciones en la organización?	No, se existe un sistema de compensación
	¿El sistema de compensaciones de la empresa se encuentra cimentado en criterios de compensación clara y correctamente definidos?	Se hace benchmarking entre empresas similares del sector, y sobre todo de empresas en la ciudad de Popayán para esto.
	¿Se cuenta con una política de retribución clara en la compañía?	Sí. La gente sabe cuánto gana.
	¿Se califican los cargos según el sistema de compensación definido a fin de establecer las compensaciones respectivas?	Actualmente la mayoría de cargos solo tienen compensación fija, por lo tanto su retribución no varía de acuerdo a su desempeño. A pesar de lo anterior, se está implementando en algunos cargos de Mercadeo & Ventas como piloto, y se está

		estudiando variar el incremento anual por trabajador de acuerdo a su respectivo resultado en la evaluación de desempeño.
	¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones adicionales?	Existe una política de incentivos y un plan de beneficios que generan alta satisfacción. Se aplican las sanciones definidas en el reglamento interno de trabajo.
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de compensaciones de la empresa?	No. Se plantea hacerlo en el futuro próximo.
Seguridad industrial – Salud ocupacional	¿Se cuenta con un claro sistema de seguridad industrial – salud ocupacional?	Sí. Tenemos plan SSTM, así como sus respectivas políticas.
	¿Se tienen claros los costos derivados de un entorno inseguro y enfermizo de trabajo?	Se cuenta con plan de acción presupuestado, se han estudiado las enfermedades laborales y la accidentalidad a fin de diseñar estrategias de contención.
	¿Se analizan los riesgos laborales a enfrentar?	Sí, anualmente
	¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	Sí, se trabaja anualmente en las mejoras de los puestos de trabajo.
	¿Se tienen claras las responsabilidades de los trabajadores con respecto al tema?	Sí, están definidas en las descripciones de cargo
	¿Se tienen claras las responsabilidades de los empleadores con respecto al tema?	Sí, están definidas en las descripciones de cargo
Administración del comportamiento del personal.	¿La organización cuenta con un código de ética?	Se cuenta con un ejercicio preliminar pero no se ha aprobado por la empresa
	¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	Sí. Tenemos un reglamento interno de trabajo donde se encuentran.
	¿Se han establecidos sistemas para presentar reclamos y quejas?	Sí, se cuenta con un buzón de sugerencias que es efectivo
Pertenencia y Motivación	¿El personal de la empresa se encuentra altamente motivado?	Sí, según datos del último diagnostico psicosocial - clima organizacional
	¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?	Sí, según datos del último diagnostico psicosocial - clima organizacional
	¿Es alta la satisfacción en el trabajo?	Sí, según datos del último diagnostico psicosocial - clima organizacional
	¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?	No existen grupos informales.
	¿Las personas se sienten parte de la institución?	Sí, según datos del último diagnostico psicosocial - clima organizacional

Ausentismo	¿Son bajas las tasas de ausentismo de la empresa?	El nivel de ausentismo en Icobandas es de nivel medio, se proyecta un plan de contención para 2015, después del análisis estadístico del año inmediatamente anterior.
Nivel de rotación y/o Estabilidad	¿Las personas de la organización se mantienen estables en su trabajo? ¿O por el contrario se cambian y/o renuncian continuamente? (rotación disfuncional)	Sí, no existe un % significativo de rotación de personal
Nivel académico y de experiencia	¿El nivel educativo de las personas de la compañía resulta pertinente para las funciones que se deben cumplir?	En un 90% de los cargos.
	¿El nivel de experiencia de las personas de la compañía resulta pertinente para desempeñar de manera óptima sus funciones?	Sí. Gente preparada académicamente y con muchos años de experiencia.

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia.

La compañía cuenta con un área encargada de la gestión del talento humano, la cual ejecuta una serie de planes operativos ligados al sistema de gestión de calidad, que no obedecen a una planeación y además no tienen establecido presupuesto. El área cuenta con procesos y procedimientos establecidos, los procesos de control proporcionan retroalimentación periódica para la mejora en cada uno de ellos. En cuanto al análisis y diseño de cargos, la compañía realiza un correcto diseño de cargos, sin embargo se espera que los resultados del ejercicio de planeación permitan una revisión a la estructura para realizar los ajustes necesarios en cargos y funciones. Para el rediseño de cargos, la empresa cuenta con una batería para recopilar la información, la cual no se ha aplicado a todos los cargos, a aquellos a los que se les ha aplicado dicho instrumento figuran claramente en el manual de funciones. La empresa tiene expectativas de trabajar con el modelo de gestión por competencias para desarrollar el proceso de análisis y diseño de los cargos en un futuro. En cuanto al proceso de reclutamiento del personal se cuenta con diferentes estrategias y fuentes de acuerdo al nivel del cargo. La efectividad de estos procesos se evalúa permanentemente a pesar de no contar con una evaluación formalmente establecida. En cuanto al proceso de selección y contratación se realiza un proceso efectivo con herramientas que miden el nivel técnico y actitudinal; este proceso se evalúa permanentemente a través de indicadores. Estos procesos de contratación se acompañan con un entrenamiento personalizado en función del cargo y la adaptación a la empresa. En cuanto a la formación y desarrollo del personal, la compañía realiza un diagnóstico anual de necesidades de formación, a los cuales corresponden unos indicadores de eficacia y cobertura. La compañía no tiene establecidos procesos de carrera dentro de la empresa.

En cuanto a la evaluación del rendimiento, se cuenta con un sistema de evaluación (con reajustes anuales), en especial para el nivel operativo y se busca hacerlo de igual forma para el nivel ejecutivo, el sistema además contempla una selección de estándares sobre los cuales se aplicará, el método, momento, evaluados, evaluadores y estrategias de mejora. La empresa no cuenta con un sistema de compensación, pero si, con una política de incentivos y un plan de beneficios, y sanciones definidas en el reglamento interno de trabajo. En lo referente a seguridad industrial y salud ocupacional, la empresa cuenta un programa de higiene en el trabajo y vigilancia epidemiológica, además de un plan de acción presupuestado, el cual establece un estudio de enfermedades laborales y de accidentalidad. En lo referente a Pertenencia y Motivación, de acuerdo con los resultados del diagnóstico psicosocial- clima organizacional, el personal se encuentra en un nivel alto de motivación. En cuanto al ausentismo se estima de nivel medio; en lo que tiene que ver con rotación y estabilidad de personal, es baja y alta respectivamente.

6.3.8. Gestión y situación del área de Mercadeo y Ventas

En la gestión y situación del área de mercadeo y ventas se tienen en cuenta factores como: gestión estratégica de mercadeo y ventas, análisis y medición de la demanda, segmentación de mercado, selección de mercado meta, investigación de mercados, estrategias de posicionamiento, producto, precios, promoción, canal de distribución, programas pos-venta, lealtad y satisfacción del cliente.

Tabla N° 43: *Cuestionario Área de Mercadeo y Ventas*

AUDITORIA DE MERCADEO		
ASPECTOS GENERALES		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de mercadeo y ventas	¿La organización cuenta con un departamento de mercadeo y ventas?	Si
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica de mercadeo y ventas de la organización ligada a los planes estratégicos globales de la compañía?	Sí. Hay bastante oportunidad de mejora.
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de mercadeo y ventas de la compañía?	Sí. Hay bastante oportunidad de mejora.

	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de mercadeo y ventas de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	Sí. Hay oportunidad de mejora. Actualmente con cada vendedor se está realizando una planeación de 2015 que está en implementación, pendiente revisar si con esta metodología y plan de acción se obtienen mejores resultados en 2015 que en 2014.
	¿Los procesos de dirección de mercadeo y ventas son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	No completamente, hay oportunidades de mejora.
	¿Los procesos de control de mercadeo y ventas son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	No tan frecuente como se quisiera, por esta razón esperamos que con la implementación del ERP con CRM en 2015 sea más fácil hacer PHVA frente a los planes individuales de Mercadeo y Ventas en la fuerza comercial.
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	No tan efectiva, aunque se hace un seguimiento casi que diario a toda la fuerza de ventas, no es sobre cada elemento del plan, quedan actividades sin realizarse a tiempo así como su respectivo seguimiento.
	¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Se pueden reducir?	Los costos de mercadeo son bajos, por el contrario estamos tratando de realizar un mayor número de actividades sin aumentar mucho los costos.
Análisis y medición de la demanda	¿Se hace un efectivo análisis del comportamiento de los clientes individuales y organizacionales?	Se analiza con cada vendedor el 100% de su cartera. De igual forma se proporcionan clientes adicionales a ser depurados, prospectados, visitados y ojalá con resultados posteriores.
	¿Se hace un efectivo análisis del proceso de decisión de compra de los clientes individuales y organizacionales?	Sí. Se han tipificado diferentes estructuras de decisión, en las más tradicionales se ha avanzado más que en las menos tradicionales como son los grandes proyectos que involucran varias sociedades con diagramas de decisión entrelazados.
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado total de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	Con exactitud, creo que no es posible medir ningún mercado. Aproximado si se hace todos los años con cifras de negocios ganados y perdidos cruzados con las importaciones de los productos que se comercializan.

	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado en potencia de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	Si, una vez al año con cada mercado (aproximado por el contrabando e inventarios viejos, entre otros problemas que no permiten que la medición sea exacta.
	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda total de los productos de la compañía? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	Básicamente, se estima el crecimiento estimado del PIB, el estudio de los proyectos de ampliación, infraestructura, así como las reposiciones programadas, acompañado de un estimado de penetración de mercados e información de ventas históricas e importaciones históricas para realizar el presupuesto. A pesar de lo anterior, las metas financieras y necesidades de las mismas priman sobre el presupuesto de ventas.
	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda por regiones de los productos de la compañía? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	Sí
	¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?	Se ha mantenido en el mercado total, en el último año (2014) mejoró, por línea de producto se ha crecido más en productos y servicios no elaborados por la empresa que en productos fabricados. Esperamos que en 2015 se cambie esta tendencia gracias a las exportaciones.
	¿Se conoce la rentabilidad de cada mercado en el que participa la empresa?	No, si por línea de producto.
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de análisis y medición de la demanda de la empresa?	La cercanía del cumplimiento de las metas con las metas propuestas demuestra que se ha estimado bien la demanda.
Segmentación del mercado	¿Se realiza un proceso efectivo de segmentación del mercado de la compañía?	Se ha ido mejorando, por sector industrial y por tipo de cliente, creciendo en los diferentes segmentos.
	¿Se identifican bases pertinentes para segmentar el mercado de la compañía?	Sí
	¿Se realizan análisis efectivos de los segmentos de mercado de la compañía?	Falta mejorar, hay varios segmentos en los que se dificulta la consecución de información más precisa.
	¿Se elaboran perfiles pertinentes para los segmentos de mercado de la compañía con base a los análisis previos?	Sí

	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de segmentación del mercado de la empresa?	No
Selección del mercado meta	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de los mercados meta de la compañía?	Estamos tratando, en 2014 no fue tan efectivo en el exterior sobretodo, esperamos que la nueva selección de mercados y clientes potenciales en los mercados de mayores frutos en 2015.
	¿Se evalúan los mercados segmentados de la compañía como punto previo a la selección de los mercados meta?	Sí. Teniendo en cuenta que el mercado objetivo de la empresa son clientes organizacionales agrupados en sectores de actividad económica, los más representativos son los sectores de cementos, carbón y granos.
	¿Se toman decisiones certeras de selección de mercados meta con base a las evaluaciones previamente realizadas?	Creemos que sí
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección del mercado meta de la empresa?	No
Investigación de mercados	¿Se realizan correctas investigaciones de los mercados de la compañía?	Falta más gente involucrada en la investigación de mercados y análisis de los mismos, hoy en día lo realiza una sola persona, creemos que al menos todo el departamento comercial debería participar y estar enterado de todo.
	¿Se definen correctamente los problemas y objetivos de la investigación de mercados de la compañía?	No
	¿Se hace un correcto diseño del plan de investigación de mercados de la compañía?	Puede mejorar bastante.
	¿Se hace una correcta aplicación del plan de investigación de mercados de la compañía?	No
	¿Se hace un correcto análisis, interpretación y presentación de los resultados del plan de investigación de mercados de la compañía?	No
	¿La información proporcionada por las investigaciones de mercado de la compañía es una base efectiva para la toma de decisiones?	No tan efectiva

	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de investigación de mercado de la empresa?	No
Estrategias de posicionamiento	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de estrategias de posicionamiento de la compañía?	No
	¿Se identifican las ventajas competitivas de la organización a fin de establecer las estrategias de posicionamiento?	Si
	¿Se seleccionan correctamente las ventajas competitivas de la organización a fin de establecer las estrategias de posicionamiento?	Se seleccionan, no se establecen estrategias de posicionamiento bien estructuradas, si se realizan varias actividades y tareas de posicionamiento.
	¿Se comunica efectivamente las ventajas competitivas al mercado meta de la organización?	Puede mejorar
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de estrategias de posicionamiento de la empresa?	No
Estrategia de producto	¿Se toman decisiones efectivas de producto en la compañía?	No siempre, puede mejorar
	¿Se conoce la rentabilidad por cada producto de la empresa?	Por línea de producto
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de producto?	Puede mejorar, toda la compañía debería preocuparse más por la mejora continua así como en el desarrollo de los productos como filosofía para que estos desarrollos avancen con mayor continuidad y celeridad.
	¿Se hace un manejo efectivo de la calidad del producto?	Sí
	¿Se hace un diseño efectivo del producto?	Sí
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a la marca del producto?	Sí
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al empaque del producto?	Sí, puede mejorar para algunos tamaños y pesos no frecuentes, así como para las bandas nervadas de exportación sobretodo en rollos largos.

	¿Se toman decisiones certeras con respecto a los servicios auxiliares que acompañan al producto?	Creemos que sí. Está pendiente la contratación de un ejecutivo de servicios que permita fortalecer los procedimientos de instalación, reparación y mantenimiento preventivo de todos los productos, así como la consecución de los equipos de servicios y su formación, acompañados de sus cadenas de abastecimiento para los trabajos, materiales y herramientas que estos requieran para la correcta y completa prestación de servicios.
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a las líneas de producto de la compañía?	Sí
	¿Se tienen objetivos de cada línea de productos de la empresa? ¿Se cumplen tales objetivos?	Sí, en el cumplimiento, lo fabricados son los que se han dificultado actualmente, esperamos que con mejores planes de trabajo y su implementación en 2015, con la ayuda de las exportaciones esta sea la línea que más crezca. Actualmente se cuentan con las siguientes líneas de producto: fabricados, Bandas Importadas, Maxi-Lift, ASGCO, Comprados y Servicios.
	¿Se puede ampliar la línea de productos de la empresa? ¿Qué productos se podrían incluir? ¿Qué productos se pueden eliminar?	Sí se podría ampliar. De los productos que se venden actualmente no se considera eliminar ninguno. Creemos que a futuro se debe reforzar líneas de producto como: rodillería, poleas, kit de empalmes vulcanizados para todo tipo de bandas, kits de reparación para todo tipo de bandas, empalmes mecánicos, bandas sintéticas de PVC y PU, bandas cable de acero, revestimientos de ductos y tolvas.
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al diseño de nuevos productos de la compañía?	Sí. La dificultad se presenta en la continuidad y celeridad de su investigación, desarrollo e implementación.
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al ciclo de vida de los productos de la compañía?	Puede mejorar.
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de producto de la empresa?	Puede mejorar. Se evalúa mensualmente por línea de producto y se compara con el histórico así como con la proyección esperada de ventas.

Estrategia de precios	¿Se toman decisiones efectivas de precio en la compañía?	Creemos que sí. A pesar de lo anterior, realizar cambios de precios con las metodologías actuales es muy demorado y se pueden generar errores por la manualidad cómo se hace.
	¿Se consideran los factores pertinentes para la fijación de precios de la compañía?	Sí. Se estudian los valores agregados de productos y los precios de la competencia, así como los costos y el margen esperado de cada producto.
	¿Se utilizan enfoques claros en la fijación de precios de la compañía?	Sí
	¿Se utilizan estrategias de precios pertinentes en la compañía?	Sí
	¿Se utilizan estrategias de ajuste de precios pertinentes en la compañía?	Sí
	¿Se utilizan estrategias de cambio de precios pertinentes en la compañía?	Sí
	¿Se sabe algo del manejo del precio de la competencia?	Sí, siempre habrá información por obtener, hay oportunidad de mejora en este aspecto.
	¿Se conoce sobre la elasticidad del precio de la demanda?	No es un precio muy elástico a la demanda, por el tipo de producto, precios más o menos estables por año, incluso por más de una año, tiene que ver más con la estrategia de precios de cada compañía. A pesar de lo anterior, en pedidos de volúmenes altos la expectativa de los clientes es a un menor precio, los productos especializados de menor tamaño el precio alto es aceptable.
	¿Se ofrecen descuentos y créditos?	Sí
Canal de distribución	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de precio de la empresa?	Sí
	¿Se toman decisiones efectivas del canal de distribución en la compañía?	Sí, se busca la mejora continua en el cumplimiento de tiempos de entrega y en la reducción de costos de transporte. Como canal de ventas, se busca la profesionalización del canal, se realizan acompañamientos y se direcciona hacia la mejora continua en crecimiento y rentabilidad.
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de distribución?	Objetivos sí, estrategias no tan claras, puede mejorar.

	¿Se conoce la rentabilidad del canal de distribución de la empresa?	Sí
	¿Se evalúa el tipo de canal de distribución que se debe utilizar en la compañía?	Sí
	¿Se estudia la conducta del canal de distribución que se debe utilizar en la compañía?	Sí
	¿Se realiza una gestión de la organización y diseño del canal de distribución de la compañía?	Puede mejorar
	¿Se realiza una administración efectiva del canal de distribución de la compañía?	Puede mejorar
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones del canal de distribución de la empresa?	Sí, puede mejorar
Estrategia de promoción	¿Se toman decisiones efectivas de promoción en la compañía?	Puede mejorar
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de promoción?	No
	¿Se diseñan planes certeros de comunicación externa en la compañía?	No
	¿Los planes de comunicación de la compañía cuentan con el presupuesto suficiente?	No
	¿Se realiza publicidad certera en la compañía?	Puede mejorar
	¿Se realizan programas de relaciones públicas certeros en la compañía?	Debe mejorar
	¿Se realiza promoción de ventas certera en la compañía?	Puede mejorar
	¿Se realizan ventas personales certeras en la compañía?	Si
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de promoción de la empresa?	No

Programas post – ventas	¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio comercial?	Estar visitando frecuentemente los transportadores de los clientes actuales y potenciales, atender las necesidades de los clientes 7x24, Verificar las necesidades del cliente para suministrar soluciones de producto y servicios que generen satisfacción y no generen problemas.
	¿Qué tipo de garantías tienen los clientes?	100% por defectos de fabricación durante toda la vida útil del producto que se suministre.
Lealtad y satisfacción del cliente	¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?	Superior al 95%
	¿Qué se conoce de los clientes de la empresa?	Se realiza una encuesta de satisfacción anualmente
	¿Cuenta la organización con una base de datos de los clientes?	Si
	¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?	Información general de los clientes, más no perfiles de los mismos.
	¿Realiza la organización una investigación sistemática sobre los clientes?	Si, mediante muchas visitas en campo
	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de los clientes?	Sí
	¿La organización hace mejoramiento de los índices de satisfacción de los clientes? ¿Se realiza la libreta de calificaciones del cliente?	Sí
	¿Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?	Si
	¿Tiene la organización una estrategia clara de servicio al cliente?	No
	¿Existe en la organización una cultura del servicio?	Sí. Puede mejorar aún más.
	¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?	Sí, empíricamente

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

Del cuestionario anterior, se concluye que la empresa cuenta con un área de Mercadeo y Ventas, que trabaja bajo esquemas de planeación estratégica de mercadeo, que generan planes de operativos, con sus respectivos presupuestos, al respecto se considera que se puede mejorar. Se espera que con la implementación del ERP con

CRM se tenga un mayor control sobre dichos procesos. Respecto al análisis y comportamiento de los clientes, se realiza con cada vendedor un análisis de la cartera, bases de datos, visitas, las decisiones de compras y los resultados posteriores. No se conoce con exactitud el tamaño de mercado de la compañía ni de la competencia, pero se tiene una gran aproximación. La demanda se estima de acuerdo al crecimiento del PIB, ventas históricas y un estimado de penetración mercado, lo anterior se realiza por regiones. La participación en el mercado ha tenido una evolución favorable hacia productos y servicios no elaborados por la empresa, se espera que para el presente año la evolución de los productos propios mejore. La rentabilidad de los productos y servicios está determinada por líneas. El proceso de segmentación y selección del mercado es bueno, sin embargo puede mejorarse; no obstante estos procesos no son evaluados regularmente. No se realiza una correcta investigación de mercado y debería haber una participación de todos los miembros del área, por lo anterior la información que de estas investigaciones se produce es poco efectiva. En cuanto a las estrategias de posicionamiento, no hay unos procesos efectivos de selección tendientes a ello, a pesar de que se tienen identificadas las ventajas competitivas de la empresa y se realizan actividades de posicionamiento.

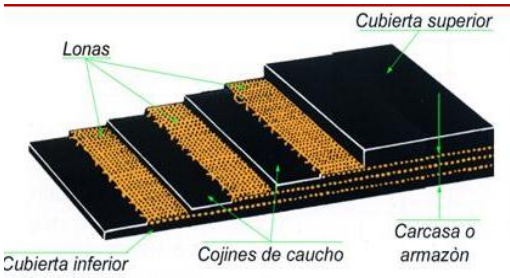
En lo referente a las estrategias de producto, no siempre se toman las mejores decisiones, no obstante se cuenta con estudios de diseño de calidad, de marca, empaque y servicios complementarios. Las líneas de producto están bien definidas, se tienen dificultades en cuanto a los objetivos de la línea de “los fabricados”, las líneas de productos pueden ser sujetas de ampliación y por el momento no se considera la eliminación de productos en ninguna de ellas. El diseño de nuevo productos presenta dificultad en la continuidad y celeridad de los procesos de investigación, desarrollo e implementación. Las decisiones sobre precios de productos, se toman correctamente analizando los valores agregados de productos, los precios de la competencia, así como los costos y el margen esperado de cada producto. Los precios son más o menos estables por año, incluso por más de un año. A los clientes se les ofrece descuentos y créditos para la adquisición de los productos.

En cuanto a la distribución de los productos se busca la mejora continua en el cumplimiento de tiempos de entrega y en la reducción de costos de transporte, al respecto se cuenta con objetivos, más no con estrategias claras; por lo cual el diseño, la administración y evaluación de los canales de distribución pueden mejorar. En la promoción de los productos, lo que hasta ahora, ha realizado la empresa, ha sido eficiente. La compañía no cuenta con objetivos y estrategias claras de promoción, por ende no cuenta con planes ni presupuestos definidos. El servicio posventa está ligado al tipo de producto que vende la empresa y por ello se debe estar visitando frecuentemente a los clientes actuales y potenciales, se debe recordar que más que productos la empresa vende soluciones. La garantía de los productos a los clientes es del 100%, contra

defectos de fabricación. La empresa no cuenta con una estrategia clara de servicio al cliente, sin embargo, la satisfacción de cliente registra resultados superiores al 95%, (este dato surge de las encuestas de satisfacción aplicada a los clientes).

Como complemento al análisis de la función de Mercadeo & Ventas, se presentan los productos y servicios de la compañía. La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos: Fabricados, Bandas Importadas, Maxi-Lift, ASGCO, Comprados y Servicios de instalación, mantenimiento, reparación y asesoría.

Tabla N° 44: Principales productos y servicios de Icobandas s.a.

PRODUCTOS	SERVICIOS
 <ul style="list-style-type: none"> • Bandas para transmisión pesada • Control de fuga de materiales • bandas para transporte horizontal • bandas para transporte inclinado • bandas para transporte vertical y accesorios • Limpiadores Primarios • Limpiadores Secundarios • Productos especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de bandas sin fin para pronta instalación. • Empalme en caliente de banda en sitio. • Empalme en frío de banda en sitio. • Empalme mecánico de banda en sitio. • Reparación de bandas. • Instalación de banda. • Instalación de rodillos. • Instalación de guardabandas. • Instalación de básculas de pesaje para bandas transportadoras. • Instalación de sistemas de vibración para tolva. • Instalación de limpiadores primarios. • Instalación de limpiadores secundarios. • Instalación de V-Plow y Diagonal-Plow. • Instalación de sistemas de alineación. • Revestimientos de tambores cerámicos y de caucho. • Instalación de camas de impacto y de sellado. • Instalación de guardas de seguridad para el transportador. • Refilado de bandas

Fuente Icobandas S.A. (2015).

6.4. MATRIZ DE IMPACTOS

Para para recopilar la información del diagnóstico interno, se construye la matriz de *Perfil de Capacidades Internas (PCI)*, en la cual se establecen los impactos positivos y negativos de las variables analizadas, que representan las fortalezas y debilidades respectivamente, determinando para cada una de ellas su impacto en una escala de A (Alta), M (Media) y B (Baja). Esto facilita la elaboración de la matriz siguiente. (Ver Anexo 8).

Para el cierre del diagnóstico de las funciones de la empresa se presenta el siguiente cuadro resumen de las fortalezas y debilidades de la Empresa.

Tabla N° 45: *Resumen Fortalezas y Debilidades del Análisis de las Funciones*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. La organización cuenta con un adecuado proceso de selección de personal.</p> <p>2. La empresa cuenta con un personal altamente motivado y comprometido.</p> <p>3. Existe una política de incentivos y un plan de beneficios que generan alta satisfacción del personal. Respecto al sistema de sanciones, se aplican las definidas en el reglamento interno de trabajo.</p> <p>4. Se desarrolla un proceso efectivo de gestión del rendimiento de las personas de la organización, para el nivel operativo se cuenta con un sistema de evaluación que se reajusta anualmente, el sistema está validado para el personal.</p> <p>5. Los niveles de rotación de la empresa son bajos.</p> <p>6. La empresa cuenta con un fuerte departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, el que ha estudiado las enfermedades laborales y el nivel de accidentalidad a fin de diseñar estrategias de prevención y contención que permitan disminuir su riesgo.</p> <p>7. Talento humano especializado y calificado para el Core del negocio.</p> <p>8. Los procesos de dirección de producción son efectivos en las etapas que son más críticas.</p> <p>9. Se tienen estándares de operaciones claros, razonables y efectivos, existe una adecuada relación empresa–proveedores.</p> <p>10. El personal directivo del departamento de Producción cuenta con las competencias para dar cumplimiento a las normas establecidas y requeridas.</p>	<p>1. Los niveles de ausentismo son medios, se proyecta un plan de contención para 2015, después del análisis estadístico del año inmediatamente anterior.</p> <p>2. Las economías de escala no se presentan en la empresa debido a que el principal negocio es la especialización, por lo tanto son altos los costos de producción.</p> <p>3. Las posibilidades de que la empresa se pueda integrar verticalmente, no son consideradas debido a que por costos no le resulta rentable hacerlo.</p> <p>4. La participación de la empresa en los mercados centro americano y latinoamericano es baja.</p> <p>5. La información de los clientes está dispersa en varias bases de datos, en ellas todavía faltan algunas reglas, parámetros y alarmas. Existe dificultad para realizar seguimiento a las oportunidades de negocios, contactos comerciales, cotizaciones y manejo oportuno de objeciones, entre otros.</p> <p>6. No se cuenta con objetivos y estrategias claras de promoción, programas de relaciones públicas, promoción de ventas y publicidad en la compañía.</p> <p>7. Investigación de Mercados. Todavía falta mejorar, en el análisis y evaluación de los segmentos de mercado, puesto que hay varios de ellos a los que se dificulta el acceder de forma más precisa.</p> <p>8. La red de ventas es débil y pequeña para la empresa.</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>11. Se considera que la calidad de los productos y servicios es mejor que la ofrecida por la competencia, aunque no se tiene definida una estrategia de calidad, si se realiza un control en forma eficiente y efectiva, siguiendo los estándares establecidos.</p> <p>12. La innovación está presente en los productos y procesos que realiza la organización. Siendo flexible en la fabricación de productos especializados a la medida.</p> <p>13. El margen EBITDA representa un porcentaje alto en comparación con los resultados obtenidos del sector, que para el año 2013 representó un 11,28%.</p> <p>14. El porcentaje de participación del capital sobre las ventas para Icobandas llega al 47.48%, un valor mayor al estimado para la competencia, por eso se considera una fortaleza baja.</p> <p>15. La empresa cuenta con aproximadamente el 60% del mercado nacional de las bandas de caucho & lona, lo que genera una ventaja competitiva sobre sus competidores nacionales.</p> <p>16. la empresa cuenta con un área de Mercadeo y Ventas, que trabaja bajo esquemas de planeación estratégica de mercadeo, que generan planes de operativos, con sus respectivos presupuestos</p> <p>17. La empresa utiliza estrategias pertinentes de ajuste y cambio de precios, monitorea los precios de la competencia, se estudian los valores agregados de productos, así mismo se realizan descuentos y créditos junto a una evaluación constante de la efectividad de las decisiones de precio de la empresa.</p> <p>18. Las políticas de servicio comercial, con las que cuenta la empresa incluyen el estar visitando frecuentemente a los clientes actuales y potenciales y atender sus necesidades todos los días, las 24 horas. (Los clientes cuentan con el 100% de garantía por defectos de fabricación durante toda la vida útil del producto).</p>	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>19. La compañía cuenta con un índice de satisfacción del cliente externo superior al 95%, (encuesta del año 2014).</p> <p>20. La organización tiene una clara estrategia de servicio al cliente, además cuenta con un sistema de auditoría del servicio. En general se ha creado en la organización una cultura de servicio al cliente.</p> <p>21. La compañía tiene un conocimiento muy aproximado al tamaño del mercado. El análisis de los clientes es realizado por los vendedores revisando el 100% de su cartera.</p> <p>22. El proceso de segmentación y selección del mercado meta de la compañía para el año 2014, es bueno.</p> <p>23. Actividades de posicionamiento exitosas en el mercado Colombiano.</p> <p>24. Aumento y consolidación del portafolio de productos y servicios.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VII

7. ANALISIS ESTRATÉGICO DOFA

Una vez analizadas las variables externas e internas, se procede a evaluar la información de la matriz de perfil competitivo y matrices de impacto de los entornos, a fin de establecer opciones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

7.1. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

En esta matriz se realiza un proceso de filtro donde se extraen las oportunidades y amenazas de mayor impacto respectivamente. Para la elaboración de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), se siguen los siguientes supuestos: el peso es la valoración porcentual de cada factor clave, este indica su nivel importancia que para el caso se estima entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) y la calificación se realiza usando una escala de 1 a 4 (donde 1 es muy poco atractivo y 4 muy atractivo), esto con el fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Las variables aquí tomadas son las más representativas de la Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

Tabla N° 46: Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
Dimensión	Descripción Factores externos clave	Peso	Cal.	Pond.
Oportunidades		50%	19	1,04
Económica Nacional.	El aumento en la tasa de cambio en este momento representa una oportunidad para las exportaciones de la empresa, teniendo en cuenta que seguirá incrementando hasta el final del año. (valor promedio de \$2.584)	5%	2	0,1
Social-Cultural	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de Icobandas S.A. se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de ello dan muestra los resultados de la encuesta de 2014, en el que el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio del 99%, superando la meta establecida por los directivos del 95%.	5%	4	0,2
Político-Legal Nacional.	Existe una tendencia de favorecimiento en cuanto a incentivos y beneficios tributarios, para las empresas que inviertan en proyectos de I&D y que además creen alianzas con centros de educación donde se promueva esta clase de proyectos. De esta forma el Gobierno pone a disposición de las empresas, una serie de convocatorias e incentivos para inversiones en ciencia, tecnología e innovación.	5%	2	0,1
Económica Internacional	El tamaño mercado internacional representa una oportunidad para la empresa, dado que las proyecciones de crecimiento apuntan a que su mercado objetivo internacional alcanzaría unos US\$567 millones en 2025.	10%	1	0,1
Político-Legal Internacional	Las regulaciones existentes para bandas transportadoras de caucho y lona en el manejo de alimentos a granel y empacado, constituyen una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.	7%	2	0,14
Proyectos de Inversión	Proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, que se vienen adelantando por parte del Gobierno Nacional. (Infraestructura vial, portuaria, ruta del sol, concesiones 4G, etc.)	10%	2	0,2
Localización	Ubicación geográfica favorable para el mercado Latinoamericano.	5%	2	0,1
Incidencia de Intereses	Las bajas tasas de interés representan la oportunidad para mantener liquidez a pesar del crecimiento en ventas, mediante prefinanciación de exportaciones y créditos blandos de capital de trabajo en Moneda Extranjera o Moneda Local.	3%	4	0,1
Amenazas		50%	14	1,18

Dimensión	Descripción Factores externos clave	Peso	Cal.	Pond.
Político	Dificultades burocráticas y de otras índoles en las licitaciones públicas y privadas. Falta de transparencia en las decisiones de los clientes.	7%	2	0,14
Crecimiento del sector.	Bajo crecimiento del sector y de las exportaciones Posible desindustrialización del mercado local. Mercado local más competido y con posibilidades de contraerse.	15%	2	0,3
Poder de negociación de los proveedores	Los resultados de la evaluación integral de la industria, dan muestra del alto poder de negociación de los proveedores, debido a que se encuentran altamente concentrados.	8%	2	0,16
Orden público	Huelgas y problemas de orden público que cierran las vías para el ingreso y salida de mercancías en Icobandas.	7%	2	0,14
Aumento de las importaciones	Los TLC fomentados por el gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractiva y competitiva la producción nacional.	9%	4	0,3
TRM	Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones.	7%	2	0,14
Total		100%	33	2,22

Fuente: Elaboración propia.

En el anterior cuadro, se puede observar que el factor que representa mayor atraktividad para aprovechar como oportunidad, son los proyectos que se tienen por parte del gobierno en materia de infraestructura y desarrollo industrial. El ponderado integral muestra que la empresa en general se encuentra por encima del promedio. Sin embargo la compañía necesita mejorar sus estrategias, con el fin prever los cambios en el entorno y evitar así las influencias de las amenazas.

7.2.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

De acuerdo a la metodología se continúa con la elaboración de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). Para su elaboración se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

1) Selección de los factores internos de mayor importancia de acuerdo al nivel de impacto desarrollado en la matriz de impactos. (En el proceso se obtuvo un total de doce variables entre fortalezas y debilidades)

2) Se asigna el peso porcentual a cada factor clave, con el cual se indica su importancia

3) Se asigna a cada factor una calificación entre 1 y 4 (donde 1 y 2 representan las debilidades mayor y menor respectivamente; 3 y 4 representan las fortalezas menor y mayor respectivamente), indicando que tan eficiente es la respuesta de la organización a las estrategias.

4) Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

5) Se suman los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total.

Tabla N° 47: Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
Factor de análisis	Justificación / Descripción de Factores clave	Peso	Cal.	Pond.
Fortalezas de mayor impacto		50%	21	1,8
Pertenencia y Motivación	El personal de la empresa se encuentra altamente motivado y comprometido, los empleados se encuentran satisfechos en su trabajo y se sienten parte de la organización.	15%	4	0,6
Margen EBITDA	Para la empresa, este margen representa un porcentaje alto en comparación con los resultados obtenidos del sector, que para el año 2013 representó un 11, 28%.	8%	4	0,32
Participación en el mercado nacional	La empresa cuenta con aproximadamente el 60% del mercado nacional de las bandas transportadoras de caucho y lona.	6%	3	0,18
Administración de la calidad de las operaciones	Se considera que la calidad de los productos y servicios es mejor que la ofrecida por la competencia, aunque no se tiene definida una estrategia de calidad, si se realiza un control en forma eficiente y efectiva, siguiendo los estándares establecidos.	7%	4	0,28
Estrategias de posicionamiento	Aunque la empresa no tiene definida una estrategia formal y común a la que podría utilizar la competencia, si se realizan actividades como charlas donde se dan a conocer los servicios y productos y se hace seguimiento a clientes. La empresa tiene posicionado el producto, especialmente porque es percibido como de muy buena calidad y que genera confianza.	7%	3	0,21
Estrategia de producto	Algunas de las estrategias que sigue la empresa tratan sobre un manejo efectivo de la calidad, diseño del producto, de la marca y del empaque. Las decisiones que se toman con respecto al diseño de nuevos productos y al ciclo de vida de los productos de la compañía, son certeras. La efectividad de las decisiones de producto, se evalúan constantemente, de forma mensual por línea de producto y se compara con el histórico así como con la proyección esperada de ventas.	7%	3	0,21
Factor de	Justificación / Descripción de Factores clave	Peso	Cal.	Pond.

análisis				
Debilidades Mayores		50%	10	0,77
Economías de escala	Las economías de escala no se presentan en la empresa debido a que el principal negocio es la especialización, por lo tanto son altos los costos de producción.	5%	2	0,1
Participación en el mercado internacional	Actualmente la participación en el mercado Latinoamericano sin contar Colombia es bajo, se espera aumentar la participación en los mercados internacionales.	5%	1	0,05
Ausentismo	Los niveles de ausentismo se estiman en un nivel medio, para ello se proyecta un plan de contención para 2015, después del análisis estadístico del año inmediatamente anterior.	5%	3	0,15
Canal de distribución	La red de ventas es débil y pequeña para la empresa	12%	1	0,12
Innovación	Agilidad y experticia en proyectos de mejora y desarrollo de productos y servicios	13%	2	0,25
TICs	Administración y confiabilidad de la información	10%	1	0,1
Total		100%	31	2,57

Fuente: Elaboración propia con resultados.

Interpretación del resultado: como el peso ponderado total está cercano al 2,5 la organización se encuentra en un ambiente interno equilibrado de fortalezas y debilidades. Se puede apreciar que la fortaleza más importante es la personal motivado y preparado, seguidamente para la empresa se centra en el margen EBITDA, seguido de la calidad de los productos y servicios, este último como factor determinante para el posicionamiento y la creación de ventajas competitivas. En cuanto a las debilidades, la más importante es la mejora en la innovación y la débil red de ventas para cubrir el mercado nacional.

7.3. ANÁLISIS DOFA

En esta etapa se elabora una matriz de cruce o conciliación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves, producto de la ponderación realizada en las anteriores matrices EFE y EFI, con el fin de proponer estrategias viables para la organización, las posibles estrategias resultado del cruce de variables se muestran a continuación:

Tabla N° 48: *Combinaciones de Estrategias Viables*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	estrategias FO (Ofensivas)	estrategias DO (Adaptativas)
AMENAZAS	estrategias FA (Reactivas)	estrategias DA (Defensivas)

Fuente: F. David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.

a) Estrategias FO: se obtienen luego de cruzar las fortalezas y oportunidades claves de la empresa, a fin de generar estas estrategias “ofensivas” donde se utilicen las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades del medio.

b) Estrategias FA: al cruzar las fortalezas y amenazas claves se generan estrategias “defensivas”, mediante las cuales se busca utilizar las fortalezas internas de la organización a fin de reducir el impacto de amenazas.

c) Estrategias DO: conciliando las debilidades y oportunidades claves se busca superar las debilidades internas de la organización a fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

d) Estrategias DA: Se cruzan las debilidades y amenazas claves para generar estas estrategias de “supervivencia” con el objetivo de reducir las debilidades y evitar el efecto de las amenazas.

A continuación se muestran las posibles estrategias, que según las directivas puede tomar la empresa, llamadas *estrategias viables* resumidas en la siguiente Matriz DOFA. Cada una de las cuales fueron planteadas con base en las tipologías estratégicas de Ansoff (1965), entre las que se encuentran las de crecimiento (Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados), las propuestas por H. Mintzberg, descritas en la escuela del Poder, (Alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, participación, absorción o fusión) y las de Michael Porter, resumidas en las estrategias genéricas (liderazgo en costos y en diferenciación).

Tabla N° 49: Matriz de estrategias DOFA.

MATRIZ DOFA ICOBANDAS S.A.		
<div>ASPECTOS INTERNOS</div> <div>ASPECTOS EXTERNOS</div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Personal altamente motivado y comprometido. F2. Margen EBITDA por encima del promedio del sector OTR de caucho. F3. Alta participación en el mercado nacional de las bandas de caucho y lona (60%). F4. Calidad superior a la ofrecida por la competencia. F5. Actividades de posicionamiento exitosas en el mercado Colombiano. F6. Ampliación y consolidación del portafolio de productos y servicios en los últimos años. F7. Talento humano especializado y calificado para el Core del negocio. F8. Flexibilidad para realizar productos especializados a la medida, en poco tiempo y en las cantidades requeridas.	D1. Poca eficacia en los procesos de I+D para mejora y desarrollo de productos y servicios. D2. Desactualización de los planes de contingencia frente al ausentismo. D3. Las economías de escala no se presentan en la empresa debido a que su principal negocio es la especialización. D4. La red de ventas que posee la empresa en los canales de distribución, es débil y pequeña. D5. Baja participación en el mercado internacional. (Latinoamérica, sin contar Colombia). D6. Dificultad en la administración y confiabilidad de la información. Comunicación interna deficiente.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Excelente apreciación del mercado, sobre los productos y servicios de Icobandas S.A. (índice de satisfacción del cliente del 99%, para el año 2013). O2. El aumento en la tasa de cambio en este momento representa una oportunidad para las exportaciones de la empresa.(valor promedio de \$2.584) O3. Tendencia de favorecimiento en cuanto a incentivos y beneficios tributarios, por parte del Gobierno, para inversiones en ciencia, tecnología, innovación y proyectos de I&D. O4. El tamaño mercado internacional proyectado para el	1. <u>Penetración de mercado.</u> Aumentar la demanda y el porcentaje de participación en el mercado. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, O1, O4, O6, O7). 2. <u>Diferenciación en calidad.</u> Mantener altos índices de calidad en los productos y servicios. (F3, F4, F7, O3). 3. <u>Desarrollo de productos.</u> Desarrollar nuevos productos y realizar mejoras e innovaciones incrementales en los actuales. (F2, F6, F8, O1, O3, O5, O6, O8). 4. <u>Alianzas Externas.</u> (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, O2, O3, O4, O6).	1. Dinamizar el desarrollo del talento humano. (D1, D2, O1, O3, O4, O5, O6). 2. Invertir en I+D para aprovechar incentivos del Gobierno. (D1, D3, O3, O6, O7). 3. Aumentar las ventas de productos y servicios generando economías de escala. (D3, D4, D5, O4, O8). 4. Fortalecer y mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones técnico-administrativas que realiza la empresa. (D1, D5, D6, O1, O2, O3, O7). 5. Desarrollo del mercado (D3, O7). 6. Desarrollo de mercado y penetración de mercado

<p>año 2025, es de US\$567 millones.</p> <p>O5. Las regulaciones para bandas transportadoras de caucho y lona en el manejo de alimentos a granel y empacado, constituyen una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.</p> <p>O6. Proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, que se vienen adelantando por parte del Gobierno Nacional. (Infraestructura vial, portuaria, ruta del sol, concesiones 4G. Etc.).</p> <p>O7. Las bajas tasas de interés representan la oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas.</p> <p>O8. Ubicación geográfica favorable para el mercado Latinoamericano.</p>	<p>5. <u>Desarrollo de mercado.</u> Aumentar la red de distribución y la participación en mercados internacionales. (F1, F2, F4, F7, F8, O2).</p> <p>6. <u>Estrategia de Enfoque.</u> Estructurar oferta diferenciada de productos para el sector Alimenticio. (F3, F4, F6, F8, O5).</p> <p>7. <u>Oferta diferenciada en el servicio.</u> (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, O1, O3, O5).</p> <p>8. <u>Diversificación del portafolio de productos y servicios en el exterior.</u> (F6, O2, O4)</p>	<p>nacional (D3, D4, O5, O6).</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Posible desindustrialización del mercado local. Mercado local más competido y con posibilidades de contraerse.</p> <p>A2. Dificultades burocráticas en las licitaciones públicas y privadas. (Falta de transparencia en las decisiones de los clientes).</p> <p>A3. Alto poder de negociación de los proveedores. (Se encuentran altamente concentrados).</p> <p>A4. Huelgas y dificultades de orden público que impiden el ingreso y salida de mercancías de la empresa.</p> <p>A5. Los TLC fomentados por el Gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractiva y competitiva la producción nacional.</p> <p>A6. Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones.</p>	<p>1. Estrategia de fidelización de clientes. (F2, F3, F4, F6, F7, F8, A1, A2).</p> <p>2. Desarrollo de mercado y penetración de mercado Internacional. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A5).</p>	<p>1. Alianzas con proveedores</p> <p>2. Inversión en I+D</p>

Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Capítulo VIII

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Luego de haber realizado el análisis externo e interno de la empresa, análisis que permitió establecer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de mayor influencia para la organización, en este capítulo se revisan los lineamientos organizacionales y se formulan estrategias corporativas.

8.1. REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES.

Luego de haber examinado detenidamente cada uno de los lineamientos que actualmente posee la organización y considerando la correspondencia que debe haber entre el análisis producto del diagnóstico (interno y externo) y la plataforma estratégica, se sugiere a las directivas revisar puntualmente cada elemento, se procede a mostrar una propuesta que no se encuentra muy alejada de la realidad planteada, pero que supone un nuevo enfoque y una ruta más clara de lo que debe seguir la empresa en términos de avanzar hacia la implementación. La Misión se trata de establecer enfocada hacia las necesidades que realmente satisface la empresa, como lo es proveer soluciones y no solamente enfocarse en el producto; esto con el fin de ampliar el alcance de la razón de ser y poderla transmitir de forma más clara a todo el personal; en la visión por su parte solo se cambia el alcance de la participación en el mercado; los objetivos se elaboran teniendo en cuenta las perspectivas corporativas y cinco ejes esenciales (talento humano, productividad, crecimiento, satisfacción de los clientes y por último rentabilidad).

8.1.1. Misión.

Icobandas S.A. es una empresa Colombiana, dedicada a proveer soluciones integrales en equipos transportadores para manejo de materiales, a través de la producción y comercialización de bandas transportadoras, bandas para transmisión, servicios y otros productos complementarios. Cuenta con un talento humano calificado y la tecnología adecuada para ofrecer soluciones de alta calidad y a la medida de las necesidades de los clientes, mediante un permanente control de materias primas, procesos, productos terminados y servicio al cliente. Busca brindar una permanente satisfacción y beneficio a sus trabajadores, accionistas, proveedores y sociedad en general.

8.1.2. Visión.

Ser una empresa líder dedicada a proveer soluciones integrales en equipos transportadores para manejo de materiales en Latinoamérica antes del año 2030.

8.2.3. Objetivos Corporativos.

En la siguiente tabla, se muestran los ejes estratégicos mencionados anteriormente con sus respectivos objetivos generales y específicos. Es importante señalar que el logro del objetivo de rentabilidad, es el resultado del logro de los demás objetivos planteados.

En su elaboración se tuvo en cuenta la herramienta metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI)⁴¹ propuesta por Kaplan y Norton (1996); de acuerdo a esta metodología el orden de los ejes van de abajo hacia arriba, en orden de importancia, es decir, que de acuerdo al cuadro, los objetivos relacionados con el talento humano son los de mayor importancia.

Tabla N° 50: Objetivos Corporativos.

Eje Estratégico	Objetivo General	Objetivos Específicos
1. Rentabilidad	Sostener un margen EBITDA mayor o igual al 18% anual.	
2. Crecimiento	Crecer en ventas por encima del 12% anual	1. Alcanzar una participación en el mercado nacional mayor o igual al 60% de la partida arancelaria 401012 medida en Kg ms.
		2. Alcanzar una participación en el mercado Latinoamericano mayor o igual al 1,5%. de la partida arancelaria 401012 medida en Kg ms.
3. Clientes	Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.	1. Sostener el índice de satisfacción del cliente por encima del 95%.
4 Productividad	Aumentar la productividad.	1. Aumentar la productividad en 12% anual.
5. Talento humano	Contar con un talento humano con estándares de desempeño iguales o mayores al 80%.	1. Desarrollar competencias y habilidades que apunten al cumplimiento del direccionamiento estratégico.
		2. Desarrollar programas de cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

⁴¹ Robert Kaplan y David Norton, le dieron forma al concepto de Cuadro de Mando Integral en sus primeros trabajos, cuando escriben el libro “*The Balanced Scorecard*” en el año de 1996, este enfoque hace énfasis en la consecución de los objetivos desde cuatro perspectivas, la financiera, la de aprendizaje y crecimiento, la de los clientes y desde los procesos llevados a cabo al interior de la organización.

A manera de conclusión del cuadro anterior, vale la pena resaltar el eje estratégico de talento humano es el que soporta todas las pretensiones que tiene la empresa en el plan estratégico.

Capítulo IX

9. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

En esta parte del ejercicio se retoman los resultados de los diagnósticos externo e interno, con el fin de establecer una propuesta de estrategias vitales para la organización.

9.1. MATRIZ DE CORRELACIÓN ESTRATEGIAS-OBJETIVOS.

La Matriz de correlación se presenta como una guía en la cual se intenta verificar cuales de las estrategias específicas pueden llevar al logro de los objetivos organizacionales. Su construcción se realiza a partir de los resultados obtenidos en la matriz DOFA y los objetivos corporativos. Se genera entonces un segundo filtro en el cual permite establecer las *estrategias vitales* o las que realmente se sugieren aplicar. (Ver Anexo 15).

9.2. PLANES OPERATIVOS.

Los planes operativos son los planes de acción que debe seguir la empresa a nivel funcional, en él se establecen las diferentes actividades que se requieren para el logro de las estrategias anteriormente planteadas, así mismo los responsables de ejecutarlas, los indicadores, metas, los recursos a emplear junto a sus respectivo presupuesto y los posibles riesgos para la organización de la no efectuarlas. Para el caso del presente trabajo, se han realizado planes operativos por cada eje estratégico de la empresa, cada uno de ellos se presenta en un cuadro que contiene los objetivos, estrategias, tácticas y actividades necesarios para llevar a cabo el plan estratégico, descritos en las tablas 53-56.

Es necesario aclarar que el cuadro de plan operativo es más amplio y contiene los responsables, tiempos, indicadores, presupuesto, recursos y análisis de riesgos de contingencias son las variables que complementan los cuadros de cada eje, cuya asignación le corresponde a los directivos de la empresa. (Ver Anexo 16.)

Tabla N° 51: Plan Operativo – Eje de Crecimiento

EJE CENTRAL: CRECIMIENTO					
OBJETIVO GENERAL: Crecer en ventas por encima del 12% anual					
OBJETIVOS ESPECIFICOS:		1. Alcanzar una participación en el mercado nacional mayor o igual al 60%. 2. Alcanzar una participación en el mercado Latinoamericano mayor o igual al 2%.			
N°	ESTRATEGIA	N°	TÁCTICA	N°	ACTIVIDADES
1	<u>Penetración de Mercado Nacional:</u> Aumentar el porcentaje de participación en el mercado.	1	Sostener la demanda primaria y aumento de las ventas.	1	Depurar base de datos de clientes potenciales y clasificarlos de mayor a menor potencial.
				2	Cotizar y hacer seguimiento
				3	Aumentar el volumen de visitas directas en campo, para aumentar ventas y detectar necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales.
				4	Realizar seguimiento de la mercancía y logística en el mercado nacional, a fin de cumplir con los tiempos establecidos de entrega.
				5	Realizar gestión de cobro y postventa para estimular re-compra
				6	Participar en las licitaciones de los proyectos de infraestructura que el Gobierno tiene proyectado para los próximos años, lo que permitiría aprovechar las economías de escala
				7	Ampliar la red de ventas
		2	Aumento en la inversión del plan de promoción y publicidad	1	Buscar formas económicas de financiación de capital de trabajo.
				2	visitas y campañas buscando nuevos clientes y manteniendo los actuales en un índice de satisfacción del 95%
				3	Fortalecer los plegables, Materiales P.O.P (ferias y eventos promocionales), fichas técnicas, catálogo, página web.
				4	Documentar casos de éxito en clientes para replicarlos en nuevos.
				5	Dar a conocer a clientes actuales y potenciales los casos de éxito más representativos de Icobandas
				6	Fortalecer herramientas promocionales (catálogos, muestras, dummies, etc.), E-mail marketing (newsletter).
				7	Desarrollar más contenido en la página web (FAQ?, casos de éxito?).

				8	Mejorar la promoción de los productos altamente resistentes a impacto y abrasión (cauchos y bandas). Catálogos, leaflet, página web,...., P.O.P
		3	fidelización de clientes	1	Revisar precios con los clientes del Pareto para evitar que se vayan con la competencia. Sin sacrificar mucho margen buscar reemplazar los productos estándar por especializados y diferenciados con precios que den buen margen, de igual forma, los productos especializados que se encuentren buscar diferenciarlos aún más. En los productos que necesariamente sean estándar.
				2	Realizar investigación de necesidades de especialidades trimestralmente, con el fin de optimizar la producción y el costo de la misma.
				3	Buscar traer mercancía importada competitiva para evitar sacrificar margen, pero si aprovechando la caja adicional que se genere
2	<u>Diferenciación en calidad:</u> Mantener altos índices de calidad en los productos y servicios.	1	Realizar Programas de transmisión de conocimiento (Plan padrino Premium).	1	Definición de los objetivos del programa
				2	Búsqueda y elección de la persona encargada de desarrollar el programa
				3	Crear cronograma de actividades (Calendario de Actividades)
		2	Mejorar I&D	1	Investigar competencia para mantener calidades por encima de esta.
				2	Análisis para minimizar re-procesos, reclamos y reposiciones.
				3	Capacitación
		3	Optimizar el programa de despachos y entregas a tiempo	1	realizar un diagnóstico (sistemas de comunicación, de transporte)
				2	seguimiento permanente al programa de producción
				3	Capacitación a los agentes en condiciones y tiempos de entrega
				4	seguimiento a los proveedores de servicio de transporte
				5	Participar en las decisiones de nivel municipal y departamental en torno a la seguridad: asistiendo a los comités de seguridad para solicitar mayor vigilancia de la vía e insistir en la construcción de vías alternas para el Departamento
		4	Brindar una oferta diferenciada en el servicio	1	Ofrecer servicios de asesoría, consultoría y diagnóstico mediante los cuales se puedan establecer necesidades reales de las empresas en cuanto a productos y servicios.
				2	Mantener o mejorar la calidad de los servicios del portafolio de Icobandas, con características y beneficios por encima de los de la competencia
				3	Capacitación
3	<u>Desarrollo de productos:</u> Desarrollar nuevos productos y realizar	1	Análisis de la competencia	1	Buscar portafolio de productos de Contitech, IMAS, Fenner-Dunlop, Sempertrans, Birdgestone, Bando, Yokohama; fichas técnicas.
				2	Recolección de muestras / realizar ingeniería inversa.

	mejoras e innovaciones incrementales a productos actuales		3	Estudiar y aprender las especificaciones técnicas de bandas transportadoras, cauchos y telas.
			4	Copiar y mejorar las presentaciones más atractivas de los productos en cuanto a su presentación, fichas técnicas, empaque y logística
			5	conocer las estrategias de ventas y distribución de la competencia
			6	Análisis de las estrategias de promoción y publicidad: Recolección de catálogos, revistas técnicas, entrevistas, pág. Web.
			7	Estudiar las posiciones arancelarias y estrategias de importación utilizadas por la competencia
			8	Análisis de los proveedores: Buscar posibles proveedores para todas las materias primas diferentes a los importadores Colombianos (Parabor, Quelaris, Brentag) en Korea, Japón, China, Europa, Estados Unidos
		2	1	Investigar más sobre materias primas y procesos de punta, para mantener actualizados conocimientos y aprovechar oportunidades de mejora en productos.
			2	Realizar visitas comerciales/técnicas a campo por parte de los miembros de I+D, con el fin de Identificar problemas y necesidades insatisfechas.
			3	Participación en ferias internacionales para identificar oportunidades de mejora y posibles adelantos tecnológicos.
			4	Co-invertir con instituciones técnicas y de educación superior para el desarrollo de prototipos de máquinas, equipos de laboratorio y desarrollo de nuevos productos
			5	Invertir en capacitación para desarrollar las competencias requeridas por I+D, así como para el resto de la compañía que estén relacionadas con sus objetivos estratégicos.
			6	Formular proyectos y presentarlos en las convocatorias de Colciencias, MCIT, Sena, Gobernación, Alcaldía y Comité Nacional de Beneficios Tributarios.
			7	Invertir en muestras e insumos para realizar ensayos y pruebas, invertir en pruebas de mercado de productos y servicios,
		Implementar Actividades de I+D:	8	Invertir en capacitación y desarrollo de competencias del talento humano. En I+D primordialmente análisis estadístico, Excel avanzado, inglés y proyectos de ID. Profesionalizarlos y estandarizarlos a los operarios del laboratorio para certificarlo.
			9	Desarrollo de una línea de investigación en productos especializados del sector de alimentos, esto como soporte a la estrategia de desarrollo de producto de la empresa.

				10	Investigación de bandas de la competencia de caucho y lona, diseñadas para contacto con alimentos, con el fin de identificar ventajas, nuevos desarrollos y tendencias.
				11	Desarrollar nuevas fórmulas que cumplan y excedan las características y beneficios ofrecidos por la competencia.
				12	Investigar los productos y servicios ofrecidos por la competencia.
				13	Desarrollar los kits de empalme para los diferentes tipos de bandas fabricadas por la empresa. (bandas de temperatura, banda azucarera antillama y bandas resistentes a aceites auto extingüibles)
				14	Desarrollar prototipos de equipos de laboratorio para pruebas e I+D. (Diagnóstico)
				15	Formular proyectos para aprovechar las oportunidades (bajas tasas de interés, exenciones tributarias, patrocinios, convocatorias, revaluación del peso, etc.)
				16	Realizar pruebas uno a uno en campo acordados con el cliente en aplicaciones exigentes.
				17	Establecer alianzas externas con instituciones para realizar pruebas que la empresa no está en capacidad de realizar.
4	<u>Desarrollo de mercado Internacional:</u> Aumentar la red de distribución y la participación en mercados internacionales.	1	Realizar investigación para nuevos mercados	1	Diseño de Plan de mercadeo internacional
				2	selección del mercado al que se desea atender
				3	construir plan exportador por país para diseñar estrategia de red de ventas, visitas, portafolio de productos, prever objeciones, investigar posibles distribuidores
				4	Visitar primero los mercados de Latinoamérica con menores barreras de entrada y en años posteriores los mercados potenciales más grandes con mayores barreras de entrada tanto a nivel de Centroamérica como Suramérica: Ecuador y Perú.
		2	Diseño e implementación de acciones y programas de promoción en el mercado internacional	1	Participar en ferias internacionales.
				2	Buscar en los mercados internacionales empresas reconocidas de diferentes sectores, para que sirvan como ejemplo frente a las otras empresas, buscando aplicaciones donde los productos de la competencia no presenten un buen desempeño. E-mail marketing.
				3	Aumentar el volumen de charlas para direccionamiento de consumo de productos y servicios en el exterior.
				4	Documentar experiencias de éxito para acelerar la confianza del producto en los nuevos mercados mediante la divulgación de recomendaciones de producto, buenas experiencias con productos Icobandas en filiales donde ya los consuman.

				5	Hacer énfasis en los programas de comunicación, sobre la diferenciación de los productos, para tratar de generar mayor volumen de ventas directas que puedan abrir las puertas en clientes tipo en cada uno de los mercados que se contacten en el exterior.
				6	Realizar convenios con clientes Colombianos que poseen filiales en el exterior, para dar a conocer sus experiencias exitosas con Icobandas, donde se enfatice el hecho de ahorro en tiempo de aprovisionamiento, al comprarle a Icobandas por los cortos periodos de tiempo de tránsito y fabricación, comparados con los mismos tiempos de proveedores de primera calidad en Europa, Estados Unidos y Japón, lo que le podría generar mayor volumen de ventas
		3	Diseño e implementación de acciones y programas de ventas y distribución	1	Estudiar la posibilidad de abrir oficinas propias, comenzando en Centroamérica y luego en Suramérica, o conseguir nuevos distribuidores en el corto plazo.
				2	Generar o aumentar ventas en las filiales en el exterior de las empresas con presencia en Colombia.
				3	Establecer alianzas con fabricantes de equipos transportadores, que permitan beneficios mutuos
				4	Realizar convenios de inventario en consignación con la red de ventas nacional e internacional.
		4	Obtener capital de trabajo de bajo costo en las exportaciones con préstamos en dólares, que se deben pagar con las exportaciones futuras.	1	Buscar préstamos o créditos en divisas a bajo interés para un mejor apalancamiento financiero de capital de trabajo. De igual forma para no comprar dólares para importaciones, el préstamo en ME y ML genera menos gastos financieros y tributarios.
				2	Negociar con Bancoldex certificación bancaria internacional a 6 meses o un año, como oferta diferenciada de financiación a clientes en el exterior
				3	Acceder a créditos.
5	<u>Estrategia de Enfoque:</u> Estructurar oferta diferenciada de productos para el sector Agroalimentario.	1	Estructurar propuesta diferenciada (comunicación) de estos productos frente a los que normalmente consume el mercado.	1	Investigar las regulaciones para bandas transportadoras para la industria agroalimentaria de cada país objetivo. Buscar cumplir y exceder los requisitos.
				2	Construir un catálogo de productos por tipo de industria agroalimentaria para facilitar su promoción.
				3	Complementar el portafolio mediante el desarrollo o de este tipo de industria o de productos adicionales.
				4	Capacitar fuerza de ventas. Realizar acompañamientos. Comenzar por industria arroceras y azucarera, seguir con el resto de granos, cereales y otros
				5	investigar los desarrollos de la competencia en este campo

6	Diversificar el portafolio de productos y servicios en el mercado.	1	Alianzas externas	1	Investigación de las oportunidades de financiación, cooperación y apoyo con instituciones del Estado, de la Academia y el sector. Retos: ambiente controlado para laboratorio, conseguir financiación para conseguir los equipos de laboratorio que hacen falta y que ya existan bajo norma.
				2	Alianzas con proveedores, nacionales e internacionales para fortalecer el portafolio con productos complementarios. Ejemplo: (OEM, producen de OTR caucho), Alianza con Bando, Bridgeston, Yokohama,...//Fomar, Maxi-Lift, representaciones internacionales.
				3	Evaluar la posible tercerización de algún proceso productivo, que pueda tener un atractivo significativo en costos para la empresa sin sacrificar capital de trabajo.
		2	Implementar Actividades de I+D:	1	son las mismas actividades de investigación y desarrollo (estrategia de Desarrollo de producto)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 52: *Plan Operativo- Eje de Clientes*

EJE CENTRAL: CLIENTES					
OBJETIVO GENERAL: Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente					
OBJETIVOS ESPECIFICOS:		Sostener el índice de satisfacción del cliente por encima del 95%.			
N°	ESTRATEGIA	N°	TACTICAS	N°	ACTIVIDADES
1	<u>Diferenciación en calidad:</u> Mantener altos índices de calidad en los productos y servicios	1	Implementar protocolos en servicios posventa	1	Modificar el procedimiento actual de quejas y reclamos, incluyendo peticiones y sugerencias
				2	Diseñar procedimientos de monitoreo y control de los productos y servicios
				3	Implementar el PHVA en el CRM de Eurowin
		2	Mantener o mejorar la calidad de productos y servicios del portafolio de Icobandas, con características y beneficios por encima de los de la competencia	1	Promover la cultura de calidad interna (Plan de comunicación y de capacitación)
				2	cumplimiento de las anteriores actividades
				3	Monitorear los sistemas de gestión con el fin de dar cumplimiento a las especificaciones del producto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 53: Plan Operativo- Eje de Productividad.

EJE CENTRAL: PRODUCTIVIDAD					
OBJETIVO GENERAL: Aumentar la productividad en 12%					
OBJETIVOS ESPECIFICOS:		1. Alcanzar una participación en el mercado nacional mayor o igual al 60%. 2. Alcanzar una participación en el mercado Latinoamericano mayor o igual al 2%.			
N°	ESTRATEGIA	N°	TÁCTICA	N°	ACTIVIDADES
1	Fortalecer y mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones técnico-administrativas que realiza la empresa.	1	Mejorar los procesos de información y comunicación internos	1	Adquirir un sistema ERP
				2	Implementación del sistema ERP más CRM
		2	Mejorar los procesos de producción	1	Realizar un diagnóstico de problemas y costos de desperdicios, tiempos muertos y oportunidades de mejora
				2	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				3	Implementar PHVA, debidamente documentado
				4	Presentar resultados
				5	Realizar un diagnóstico de problemas y costos de desperdicios, tiempos muertos y oportunidades de mejora
		3	Optimizar la cadena de abastecimiento	1	Monitorear los proveedores de la competencia
				2	Realizar un diagnóstico de problemas en tiempos y costos en cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento
				3	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
		4	Adelantar programas de mejoramiento en I+D	1	Diagnóstico de problemas y oportunidades de mejora
				2	Implementar el PHVA para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
				3	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
		5	Atención a todos los grupos de interés	1	Definir los grupos de interés
				2	Completar documento de Gobierno Corporativo especificando la atención a todos los grupos de interés
				3	Presentar documento para su aprobación en comité Administrativo

				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
				1	Diagnóstico de problemas y oportunidades de mejora
				2	Implementar el PHVA para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
				3	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
			6	Mejorar las operaciones de Mercadeo	
				1	Diagnóstico de problemas y oportunidades de mejora
				2	Implementar el PHVA para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
				3	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
			7	Mejorar los procesos de Administración y Finanzas.	
				1	Diagnóstico de problemas y oportunidades de mejora
				2	Implementar el PHVA para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
				3	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
			8	Mejorar los procesos de Mantenimiento, Metrología y Medio Ambiente	
				1	Diagnóstico de problemas y oportunidades de mejora
				2	Implementar el PHVA para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
				3	Priorizar hallazgos de acuerdo al impacto económico y calidad del producto
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 54: Plan Operativo- Eje de Talento Humano.

EJE CENTRAL: TALENTO HUMANO					
OBJETIVO GENERAL: Contar con un talento humano con estándares de desempeño mayor o igual al 80%					
OBJETIVOS ESPECIFICOS:		1. Desarrollar competencias y habilidades que apunten al cumplimiento del direccionamiento estratégico. 2. Desarrollar programas de cultura organizacional			
N°	ESTRATEGIA	N°	TÁCTICA	N°	ACTIVIDADES
7	Actualizar el Plan Maestro de la organización	1	implementar programas de capacitación internos y externos	1	Realizar el levantamiento de las necesidades de capacitación por áreas de acuerdo al plan estratégico.
				2	Realizar alianzas con instituciones educativas de nivel técnico y superior.
				3	Capacitar en formulación de proyectos, análisis estadístico, inglés, servicio al cliente, relaciones humanas, entre otras.
				4	Capacitación especializada en procesos de producción, materias prima, nuevas tecnologías, etc. (con expertos y Jubilados del sector).
				5	Mejorar el análisis e implementación de propuestas tendientes a disminuir el nivel de ausentismo en las funciones claves de la empresa
				6	Entrenamiento para los cargos críticos: Lograr tener más de un reemplazo por cargo para minimizar la afectación del ausentismo.
		2	Desarrollar programas de cultura organizacional.	1	Definir los grupos de interés
				2	Completar documento de cultura organizacional
				3	Presentar documento para su aprobación en comité Administrativo
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados
		3	Mejorar la eficiencia de la cultura organizacional	1	Definir los grupos de interés
				2	Completar documento de cultura organizacional
				3	Presentar documento para su aprobación en comité Administrativo
				4	Implementar PHVA, debidamente documentado
				5	Presentar resultados

Fuente: Elaboración propi

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del ejercicio de planeación estratégico realizado en la compañía **Icobandas S.A.** de la ciudad de Popayán (Cauca), se presentan a continuación algunas conclusiones y sugerencias. Las que se plantearan de acuerdo al orden de trabajo, es decir, desde el punto de vista del análisis externo, análisis interno, formulación estratégica y desde el punto de vista personal.

- El análisis y caracterización del entorno externo de la empresa **Icobandas S.A.** desde el enfoque prospectivo, permitió conocer y entender los factores tanto en la dimensión general (Macro entorno), como en la específica (Sector) y contribuyó a la identificación de las amenazas y ratificación de algunas de las oportunidades, que ya se venían planteando por parte de los directivos, de esta forma el análisis se aprovechó como fundamento en la formulación de estrategias de corto y largo plazo para la empresa.

- Así mismo es importante mencionar, que el estudio de la competencia abordado desde las perspectivas de las cinco fuerzas de M. Porter y desde el Benchmarking, fue de gran importancia para el análisis DOFA. El estudio arroja como resultado que la principal oportunidad se encuentra en la alta percepción que tiene en el mercado sobre la calidad de los productos y servicios de la empresa.

- Respecto a las múltiples amenazas, vale la pena mencionar desde la variable macroeconómica, el bajo crecimiento del sector industrial y de las exportaciones, dado que el mercado local constituye la mayor parte de los ingresos de la empresa, y por otro lado la caída de las exportaciones atenta contra la intensión de crecimiento de la empresa.

- El análisis de perfil competitivo realizado, deja como resultado que de acuerdo a los factores de éxito del sector, **Icobandas S.A.** tiene grandes posibilidades de influir efectivamente sobre sus competidores, puesto que su calificación fue superior al promedio de las calificaciones de las tres empresas evaluadas, especialmente en el factor “calidad del producto”. El único factor que tendría que desarrollar o fortalecer es el de innovación; aquí la alternativa que tiene la empresa es generar una estrategia dirigida a mejorar dichos procesos.(Establecer alianzas con Colciencias e instituciones educativas como universidades y el SENA)

- La compañía **Icobandas S.A.** a través de los años ha generado una infraestructura y un modelo administrativo que no ha obedecido a una perspectiva estratégica formal, que hoy le permite estar en una posición de liderazgo en Colombia e incluso competir con grandes empresas del sector a nivel internacional. Su EBITDA superior al del sector a nivel local, le permite tener una perspectiva sólida que respalda su competitividad.

- El plan estratégico le implica a la empresa **Icobandas S.A.** nuevas formas de llevar a cabo sus operaciones guiado por una nueva misión, que hace énfasis en la solución de problemas industriales en lo concerniente al transporte de productos y materiales a través de bandas. Con esta nueva perspectiva se pretende que la empresa tome las mejores decisiones que maximicen las oportunidades y disminuyan las amenazas. Esto seguramente amerita una revisión de la estructura, cultura y demás procesos organizacionales.

- El ejercicio de planeación permitió mostrar a los directivos de la empresa una nueva perspectiva sobre el quehacer de la organización. La misión que se encontró les planteaba un énfasis en los productos y servicios; y la nueva misión, como resultado del ejercicio, les ha permitido plantear un nuevo énfasis misional enfocado a la solución de las necesidades de los clientes.

- A la hora de aplicar la teoría organizacional se logró evidenciar que la aplicación de los modelos prescriptivos, aquellos que hacen referencia al proceso formal de la planificación estratégica, se ven confrontados con los modelos descriptivos, los cuales hacen referencia al aprendizaje y la experiencia. Se pudo observar como las realidades y especificidades de la organización hizo necesario adaptar muchos de estos modelos a su ejercicio propio de planificación.

- A pesar de que **Icobandas S.A.** ha venido funcionando con planes y estrategias emergentes, hoy se encuentra en una posición y en capacidad de llevar a cabo un plan estratégico que la conduzca a su crecimiento y expansión.

- Se pudo observar en las diferentes sesiones de trabajo (que fueron alrededor de veinte) que los directivos de la empresa, cada vez entendían mejor su rol como directivos y el rol del área que está a su cargo, en el contexto global de los propósitos de la organización. Por lo cual se sugiere seguir realizando sesiones de trabajo de este tipo para revisar los avances de la implementación y evaluación del plan estratégico.

Después de realizados los diagnósticos externo e interno de la empresa **Icobandas S.A.**, se presentan algunas sugerencias, que ayudarán al logro de los objetivos de la organización.

Por tanto como sugerencias se plantea:

- El plan estratégico que contiene este documento, concluye con la formulación del plan operativo llegando hasta el planteamiento de actividades, es decir que queda faltando plantear quienes serán los responsables, que tiempos se establecerán para sus ejecución y resultados, que indicadores específicos se deben plantear, y cuál será el presupuesto que se destinará. Se sugiere a los directivos de la empresa que ojala a finales

del presente año pudieran tener completo el plan operativo, esto les permitirá iniciar en el 2016 a todas las áreas de la empresa sus operaciones plenamente articuladas a este plan estratégico.

- Por lo anterior también se sugiere a las directivas de la empresa revisar la estructura de la empresa y por ende de su organigrama.
- Se sugiere que el plan estratégico sea objeto de monitoreo permanente ojalá por toda la junta directiva de la empresa, para tal efecto se puede tener una persona que haga seguimiento al plan y reporte a la misma un informe, por lo menos bimensual.

GLOSARIO

*ERP*⁴²: significa (Enterprise Resource Planning), son sistemas de información con la particularidad que dan soporte a cada una de las áreas de una empresa. Dan soporte al área de ventas, marketing, facturación, finanzas, logística, cadena de suministro, CRM, recursos humanos, administración, sistemas, etc. La ventaja que tiene este tipo de sistemas es que existe una única base de datos, para todas las transacciones de la empresa

*CRM*⁴³: Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

Cuadro de mando integral (CMI): es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

⁴²Concepto extraído de <https://sites.google.com/site/jojooa/dss/definicion-de-erp-que-es-un-erp>

⁴³ Concepto tomado de : <http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/02%20-%20definicion.htm>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Popayán. (2012). *Información general del municipio de Popayán*. Recuperado de: http://www.popayancauca.gov.co/informacion_general.shtml
- Betancourt B. (1995). *Papeles de trabajo para Planes Estratégicos*. Notas de Trabajo. Universidad del Valle.
- OCDE, Naciones Unidas y CAF (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2015: Educación, Competencias e Innovación para el Desarrollo*. Edición OCDE. Doi: ISBN 978-92-64-22497-1 (PDF). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2015-es>
- Colombia Compra Eficiente. (2014). *Guía para la Elaboración de Estudios de Sector*. Versión 02. Recuperado de: <http://colombiacompra.gov.co/es/manuales-y-documentos-tipo>.
- Congreso de la República de Colombia (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: “Todos por un nuevo país”*. 82 págs. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>
- DANE. (2014). *Indicadores TIC en el sector Industria 2014: Indicadores Básicos de Tenencia y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Novena Edición). México: Pearson Educación.
- DIAN (2015). *Cartilla CREE*. 17 págs. Recuperado de: http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/cree/Cartilla_CREE.pdf
- Gómez y Mitchell. (2014). *Innovación y Emprendimiento en Colombia: Balance, Perspectivas y Recomendaciones de Política 2014-2018*.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta Edición, (Segunda edición en español). México: McGraw-Hill,
- Martínez y Calle (2010). *Informe de la CIER*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/marconormativoambiental/resumen-ejecutivo>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015) *Guía para exportar en Colombia*. Bogotá. Recuperado de: <http://www.mincomercio.gov.co>
- Ministerio de Hacienda (2015). *Presupuesto General de la Nación*. “Prioridades sociales para el tiempo de la paz”.
- Ministerio de Trabajo (2015). *Normatividad*. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2015.html>
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept 1: Five P's for Strategy*. California management review, volume 30, (1, 11-24).
- Mintzberg y Waters (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*.
- McNair, C. y Leibfried, S. (1992). *Benchmarking: a tool for continuous improvement*. New York: Harper Business.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- Pratt L. (2014). *Informe Global de Competitividad 2014-2015*. 37 págs. Recuperado de: <http://www.incae.edu/images/clacds/lanzamiento%20icg%202014%20web.pdf>
- Ramírez, J. (2014). *Diario la República. Especial Cauca Octubre 21. Cauca un territorio que mueve inversión*. 12 págs. Recuperado de la página web: http://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp-cauca-octubre_21_de_2014
- Red ORMET (2013). *Informe de Diagnóstico de Mercado de Trabajo en la Ciudad de Popayán, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)*. Primera Edición. Popayán. 97 págs.
- Reddy, Bruhn y Tan (2013). *Capacidades financieras en Colombia: resultados de la encuesta nacional sobre comportamientos, actitudes y conocimientos financieros*. Banco Mundial. Washington.
- Serna G. H. (2000). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión, Teoría y Metodología*. Séptima Edición. Bogotá: 3R Editores. 385 págs.

Sampieri. Fernandez, C. Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Mexico: Ed. Mac Graw Hill.

Spendolini M. (2005). *The Benchmarking Book*. Bogotá: Norma. Recuperado de: <https://books.google.de/books?id=AKGjHXntJVSC&printsec=frontcover&dq=spendolini&hl=es&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAWoVChMIguv0pWNxwIVyf0eCh0cZgmz#v=onepage&q=spendolini&f=false>

Sun-tzu (2004). *El Arte de la Guerra*. Madrid: Editorial Fundamentos.176 págs.
<http://www.procolombia.co/noticias/financiamiento-destaco-sifai-sistema-coordinado-por-proexport-para-facilitar-inversion-extranjera%20>

<http://www.crc.gov.co/index.php/corporativo/gestion-institucional/normatividad>

ANEXOS

ANEXO N° 1: *Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E)*

Dimensión	Descripción Factores externos clave	Peso	Cal.	Pond.
	OPORTUNIDADES	50%		
	AMENAZAS	50%		
	Total	100%		

Fuente: Serna H. (2000)

ANEXO N° 2: *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI)*

Dimensión	Descripción Factores Internos clave	Peso	Cal.	Pond.
	FORTALEZAS	50%		
	DEBILIDADES	50%		
	Total	100%		

Fuente: Serna H. (2000)

ANEXO N° 3: *Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).*

EVALUACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO									
DIMENSIÓN DEL ENTORNO	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO (Positivo o Negativo)	CALIFICACIÓN OPORTUNIDAD			CALIFICACIÓN AMENAZA		
				B	M	A	B	M	A

Fuente: Serna H. (2000)

ANEXO N° 4: *Matriz de Evaluación de las Capacidades Internas (PCI).*

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD INTERNA	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO (Positivo o Negativo)	CALIFICACIÓN FORTALEZA			CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
				B	M	A	B	M	A

Fuente: Serna H. (2000).

Anexo N° 5: Programas por parte del Gobierno para las empresas.

INSTITUCIÓN	TIPO	DESCRIPCIÓN
Alcaldía de Popayán	Programas	<p>1. Con el fin de apoyar acciones encaminadas hacia la competitividad y productividad de la ciudad, se propone dentro del plan de desarrollo municipal un programa de “consolidación de un régimen transversal de incentivos que atraiga inversiones públicas y privadas”, entre otras acciones de fortalecimiento empresarial.</p> <p>2. En cuanto a ciencia tecnología e innovación, se tiene la gestión de “un portafolio integral de 10 proyectos de ciencia, tecnología e innovación de alto impacto para el desarrollo del municipio”. (Plan de Desarrollo Municipal.). Todos estos programas tienen una inversión total de \$ 201.177.110 millones, de los recursos propios del municipio.</p>
COLCIENCIAS	<p>Convocatorias de innovación: Se tienen para destinar 30 mil millones de pesos para fortalecer más de 200 empresas en el país. En Plan Anual de Convocatorias 2015</p>	<p>1. La Convocatoria N°691: Deducción en el Impuesto de renta o donaciones en proyectos de carácter científico tecnológico o de Innovación: “Los contribuyentes del impuesto sobre la renta que realicen inversiones o donaciones, directa o indirectamente, en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, tendrán derecho a deducir de su renta líquida el 175% del valor invertido. Esta deducción no podrá exceder del 40% de la renta líquida”, (Art. 12 Ley 633 de 2000 o artículo 158-1 del E.T.). APERTURA: 7 de Abril de 2015. Adicionalmente se tienen deducciones por invertir en proyectos desarrollados con el aval de grupos o centros reconocidos. (Art. 158-1 E.T.).(COLCIENCIAS, 2015).⁴⁴</p> <p>2. En innovación se presentara una convocatoria a partir del 30 de Abril para empresas de 10 regiones del país podrán presentar proyectos de innovación. Total recursos \$ 10.500.000.000</p> <p>3. La academia, empresas TIC nacionales y entidades de Gobierno podrán promocionar actividades y presentar proyectos innovadores con el fin de posicionar el uso y la apropiación TIC. APERTURA: 30 de abril de 2015. Total recursos: \$ 4.000.000.000.</p> <p>4. Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, el cual mediante el fomento de la Investigación aplicada aporta a la transferencia de conocimiento, modernización y la transformación de la industria manufacturera a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa - Estado.</p>

⁴⁴ Colciencias (2015).

C.C.CAUCA	Beneficios legales para afiliados	<p>1. Certificados de Matricula existencia y representación legal gratuitos, hasta un valor equivalente al (70%) de la cuota anual de afiliación.</p> <p>2. Envío de correspondencia con publicaciones institucionales e información empresarial de interés de manera permanente.</p> <p>3. Certificación de la Cámara de Comercio del Cauca, como miembro afiliado a la entidad, que le sirve a las empresas como referencia en bancos, embajadas y en actividades comerciales con otras empresas.</p>
Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo	Plan Regional de Competitividad Depto. del Cauca	<p>1. Incentivos a la Innovación de las Empresas, mediante la Creación de un núcleo de innovación empresarial e industrial Conformación del Núcleo.</p>
INNPULSA	Convocatorias	<p>1. Línea de crédito especial para el crecimiento empresarial Bancóldex-INNPULSA: esta línea está dirigida a los empresarios con potencial de crecimiento empresarial extraordinario, que deseen adquirir y/o modernizar sus activos, o mejorar las condiciones financieras actuales de sus pasivos financieros.</p> <p>2. Circuito Innova, retos y soluciones que unen a empresarios y solucionadores en pro de la innovación</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 6: *Mercado Objetivo Internacional de la empresa Icobandas S.A. (Latinoamérica y el Caribe).*

PROYECCIONES DE MERCADO OBJETIVO 2015 - 2025 PARA LA EMPRESA ICOBANDAS S.A. (MILLONES DE \$US)												
PAÍS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
COLOMBIA	\$ 15	\$ 16	\$ 16	\$ 17	\$ 17	\$ 18	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 22
ARGENTINA	\$ 20	\$ 21	\$ 22	\$ 23	\$ 24	\$ 25	\$ 26	\$ 27	\$ 28	\$ 29	\$ 31	\$ 32
BOLIVIA	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
BRASIL	\$ 140	\$ 144	\$ 148	\$ 153	\$ 157	\$ 162	\$ 166	\$ 171	\$ 176	\$ 181	\$ 186	\$ 192
CHILE	\$ 70	\$ 73	\$ 77	\$ 81	\$ 85	\$ 89	\$ 93	\$ 97	\$ 102	\$ 107	\$ 112	\$ 117
COSTA RICA	\$ 1,2	\$ 1,3	\$ 1,3	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,5	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 1,7	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,9
ECUADOR	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 5
EL SALVADOR	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
GUATEMALA	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 9
GUYANA	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 5
GUAYANA FRANCESA	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
HAITÍ	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
HONDURAS	\$ 1,6	\$ 1,7	\$ 1,7	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,9	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 2,1	\$ 2,2	\$ 2,2	\$ 2,3
MÉXICO	\$ 60	\$ 62	\$ 64	\$ 66	\$ 68	\$ 71	\$ 73	\$ 76	\$ 78	\$ 81	\$ 83	\$ 86
NICARAGUA	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2
PANAMÁ	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5
PERÚ	\$ 20	\$ 21	\$ 23	\$ 24	\$ 26	\$ 27	\$ 29	\$ 31	\$ 33	\$ 35	\$ 37	\$ 39
PUERTO RICO	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
REPÚBLICA DOMINICANA	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
SURINAM (Países Bajos)	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,5	\$ 0,5
TRINIDAD Y TOBAGO	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
URUGUAY	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
PARAGUAY	\$ 9	\$ 10	\$ 10	\$ 11	\$ 12	\$ 13	\$ 13	\$ 14	\$ 15	\$ 16	\$ 17	\$ 19
VENEZUELA	\$ 7,8	\$ 7,9	\$ 8,1	\$ 8,2	\$ 8,4	\$ 8,5	\$ 8,7	\$ 8,8	\$ 9,0	\$ 9,2	\$ 9,3	\$ 9,5
TOTAL	\$ 375	\$ 389	\$ 404	\$ 419	\$ 435	\$ 452	\$ 469	\$ 487	\$ 506	\$ 525	\$ 546	\$ 567

ANEXO N° 7: Matriz POAM.

MATRIZ ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL DIAGNÓSTICO EXTERNO									
DIMENSIÓN DEL ENTORNO	FACTOR O VARIABLE DE ANÁLISIS	RESULTADOS	IMPACTO (positivo o negativo)	OPORTUNIDAD (O)			AMENAZA (A)		
				A	M	B	A	M	B
RESUMEN ANÁLISIS DE IMPACTOS (NIVEL NACIONAL)									
GEOFISICO 									

	Tamaño de Mercado	Dadas las condiciones del mercado al que atiende la empresa, se puede decir que es un mercado maduro y a nivel nacional cuenta con un tamaño de mercado de aproximadamente \$USD 15 millones. Siendo los sectores de Cementos, carbón y granos los más representativos. La proyección del tamaño de Mercado se sigue con los supuestos de crecimiento económico para el presente año del 3,5%. Así se estima que el tamaño de mercado de la empresa alcance los \$USD 22 millones para el año 2025, lo que significa un incremento de hasta el 46% de lo actualmente cubierto a nivel nacional.	O			X			
	TRM	EL aumento en la tasa de cambio en este momento representa un oportunidad para las exportaciones de la empresa, para el presente año se obtuvo un valor promedio de \$2.472, (promedio de los valores de los tres primeros meses) y se estima seguirá incrementando hasta el final del año. Además se prevé por los expertos se mantendrá constante durante los próximos años.	O	X					
		Tendencia desfavorable de la Tasa de cambio para importaciones.	A			X			
	Balanza de comercial	La dinámica de las exportaciones ha reflejado un descenso, esto debido principalmente a la caída de los precios internacionales de sectores como el petróleo, especialmente si se tiene en cuenta que las del sector industrial se redujeron en un 10%, reduciendo con esto las expectativas de inversión y una posible desindustrializaciones del mercado local. De otro lado el comportamiento de las importaciones fue de aumento con un total de 7,8%, representado en principalmente por el crecimiento en las importaciones del sector manufacturero por un total de US\$48.735,8 millones de dólares CIF. En consecuencia, estas cifras muestran el déficit de la balanza comercial según el DANE, para el año 2014 (US\$6.293 millones FOB).	A						X
	Incidencia de Intereses	Las tasas de interés bajas representan oportunidad de mantener liquidez mediante créditos blandos a pesar del crecimiento en ventas, mediante prefinanciación de exportaciones y créditos blandos de capital de trabajo en Moneda extranjera o Moneda local.	O			X			
SOCIO-CULTURAL	Confianza en el Gobierno (Dificultades Burocráticas)	La concepción del gobierno es percibida con una actitud de desconfianza puesto que se sospecha de la transparencia de las instituciones y de otra parte la ciudad carece de políticas enfocadas hacia el crecimiento. Existen dificultades burocráticas y de otras índoles en las licitaciones públicas y privadas.	O		X				

	Actitud hacia la calidad de los productos/ servicios	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de Icobandas S.A. , se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de ello dan muestra los resultados de la encuesta de 2014, en el que el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio del 99%, superando la meta establecida por los directivos del 95%.	O			X			
	Actitud hacia el trabajo	La actitud hacia el trabajo del payanés gira alrededor de la cultura hidalga que desde hace mucho tiempo se ha mantenido, con una actitud de pereza y de no asumir mayores esfuerzos; así mismo puede decirse que existe una actitud envidiosa que no permite el logro de objetivos compartidos.	A						X
	Actitud hacia el ahorro	La actitud de ahorro que se ha mantenido en la ciudad proviene a nivel nacional el nivel de ahorro se ha incrementado en la última década por más del 300%, pasando del 5% en el año 2003 a una tasa del 22,6% en el año 2012, lo cual comprende una cifra de \$40,9 billones según estudio contratado por Old Mutual.	O			X			
	Orden Público	Debido a la situación social por la que atraviesa el país y en específico el departamento, cada vez es más frecuente encontrarse con acciones de hecho, huelgas y problemas de orden público, en los cuales se cierran las vías para el ingreso y salida de mercancías de la empresa.	A		X				
	Apreciación del mercado hacia el servicio al cliente de Icobandas S.A.	La apreciación del mercado sobre los productos y servicios de Icobandas S.A. , se ha caracterizado por mantener un desempeño alto y de esto se muestra evidencia, luego de que en los últimos datos de la encuesta de 2012, en el índice de satisfacción del cliente contó con un promedio entre excelente y bueno del 97%, superando la meta establecida por los directivos para el año del 95%	O	X					
POLITICO-LEGAL	Ley tributaria (Impuestos)	El impacto del gravamen a los movimientos financieros (GMF), es relativo a las operaciones de la empresa, dado que depende de las acciones que tome el gobierno para	A						X
		Sobretasa al Impuesto sobre la renta para la equidad –CREE- se crea un aumento en esta, el cual que recae sobre las ganancias de las empresas que tengan utilidades superiores a los \$800 millones al año con una sobretasa de 5% en el 2015, 6% en 2016, 8% en 2017 y 9% en 2018.	A				X		
		Impuesto de Renta: la tarifa cambió del 33% al 25% a partir del año 2013; además por cuenta de la ley 1430 de 2010, se determinó que a partir de 2013 se harían deducibles el 50% del GMF y otro tipo de deducciones por transacciones que se realicen desde las cuentas de la Fiduciaria Bancolombia, como las transacciones de divisas, por servicios públicos y otros impuestos				X			

		Impuesto a la riqueza: este impuesto según Min Hacienda lo deben pagar solo aquellos que tengan patrimonios superiores a \$1.000 millones, con una tarifa máxima del 1,15%, en el caso de las empresas, y se irá desmontando gradualmente hasta llegar a 0% en el año 2018.	A						X
	Ley laboral	Incremento de la modificaciones en materia de la regulación del Sistema de Riesgos Laborales y otras en la cual se adopta el plan Nacional de Seguridad en el Trabajo.	O			X			
	Subsidios y exenciones tributarias	Favorecimiento en incentivos y beneficios tributarios para invertir en proyectos de investigación y desarrollo, alianzas con centros de educación donde se estén desarrollando esta clase de proyectos y las inversiones en ciencia, tecnología e innovación mediante las convocatorias que presenta el Gobierno.	O	X					
	Regulaciones Ambientales	En el contexto Colombiano, se han expedido normas que regulan los temas referentes al control de la calidad del agua, del aire, manejo de residuos peligrosos, nivel de emisión del ruido y medidas para el uso eficiente de la energía. Así mismo se tienen regulaciones a nivel del sector industria respecto a los temas de licencias ambientales y normas para la creación de Planes de Manejo Ambiental. Las regulaciones que aplica actualmente la empresa son las genéricas para el sector de la industria y la normatividad vigente implementada por la C.R.C.	O			X			
	Planes de Inversión	Se considera una oportunidad todos los proyectos que viene adelantando el Gobierno, respecto a los proyectos de infraestructura y desarrollo industrial, específicamente los dispuestos en el P.N.D (2014-2018).	O	X					
TECNOLOGICA	Uso y Disponibilidad tecnológica en el medio	Se encuentra que esta variable puede constituir un riesgo o debilidad menor para la empresa, puesto que solo existe un operador que ofrece el servicio de red de datos en la ciudad. Sobre la disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a los mismos, es preciso indicar que el servicio de internet de banda ancha tiene una cobertura 37.269 usuarios, del total de los 38.300 suscriptores del departamento y el internet fijo 38.774, lo que representa un total del 18,5% de la conectividad. A nivel de servicios locales, según el Departamento Nacional de Planeación, (DNP), 2013 el porcentaje de cobertura de servicios de acueducto y alcantarillado para el año 2013 es del 95,2% y 87,3% respectivamente; el servicio de energía se encuentra cubierto en casi un 99,85% y los hogares con el servicio de gas alcanza hasta la fecha una cifra de 32.941. Por su parte, la cobertura de telefonía alcanza una cifra de 62.511 usuarios registrados de las 73.108 viviendas.	A						X

DIMENSIÓN DEL ENTORNO	FACTOR O VARIABLE DE ANÁLISIS	RESULTADOS	IMPACTO (positivo o negativo)	OPORTUNIDAD (O)			AMENAZA (A)		
				A	M	B	A	M	B
RESUMEN ANÁLISIS DE IMPACTOS (NIVEL INTERNACIONAL)									
ECONÓMICO	Crecimiento del PIB	Aunque las expectativas de crecimiento hayan disminuido, en gran parte debido a la incertidumbre que generan los precios internacionales del petróleo. Las proyecciones de crecimiento apuntan a que segura una tendencia favorable; según informe de proyecciones del B.M. (2014), el P.B.M, crecerá entre 3.1% y 3.3% por ciento en 2015 y 2016, respectivamente. De otro lado los pronósticos para América Latina y del Caribe indican que esta región crecerá un 2,9% para 2015 y un 3,5% para el año 2016, lo que representa un mayor dinamismo comparado con los tres años anteriores.	A						X
	Tamaño de Mercado	El tamaño mercado internacional representa una oportunidad para la empresa, dado que las proyecciones de crecimiento apuntan a que su mercado objetivo alcanzaría unos US\$567 millones en 2025.	O	X					
POLITICO-LEGAL	Regulaciones Sanitarias	Existe mayor exigencia en materia de regulaciones para bandas transportadoras de caucho y lona, especializadas en el manejo a granel y empaçado, sanitario. Las regulaciones existentes para este tipo de bandas en el manejo de alimentos a granel y empaçado, constituye una oportunidad, puesto que la empresa cuenta con bandas certificadas a diferencia de otras empresas competidoras.	O	X					
	Relaciones internacionales: Tratados comerciales y Aranceles	Actualmente se tienen 13 acuerdos comerciales vigentes, 5 acuerdos suscritos y 3 negociaciones en curso. Además de un acuerdo de reconocimiento mutuo con Ecuador. Los TLC fomentados por el gobierno han demostrado aumento en las importaciones y disminución de las exportaciones, haciendo menos atractivo y competitivo la producción nacional. Del total de los 47 países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales, no se paga Gravamen Arancelario en 14 de ellos, en su gran mayoría Latinoamericanos y Canadá, el resto se grava con un arancel no superior al 5% como mínimo para todos los países.	A			X			
TECNOLÓGICA	Evolución tecnológica de la industria	La tecnología utilizada en la elaboración de las bandas no ha evolucionado mucho en los últimos 60 años, Icobandas está al día; esto significa una oportunidad menor, no cambia mucho en la calidad del producto. Hay oportunidad de ampliar portafolio pero son muy pocas las posibilidades.	O			X			
	Indicadores tecnológicos	Mediante la comparación de algunos indicadores de uso tecnológico y de la disponibilidad de servicios con seis países (México, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Argentina y Brasil)	A						X

ANEXO N° 8: Matriz Perfil de Capacidades Internas (PCI).

EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD INTERNA	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO (Positivo o Negativo)	CALIFICACIÓN FORTALEZA			CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
				B	M	A	B	M	A
DIRECTIVA	Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	La organización cuenta con una estructura definida, representada en el organigrama actual, esta estructura potencializa la iniciativa del personal, favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales, está parcialmente adecuada a las estrategias organizacionales, puesto que es necesario evaluar la relación de eficiencia de estrategia contra la estructura organizacional, también es moderadamente adaptable a los cambios internos y externos. En la actualidad se realizan reuniones gerenciales y por área para la coordinación de las funciones, sin embargo es claro que la eficiencia y eficacia de las mismas puede mejorar.	F		X				
	Comunicación y control gerencial.	La organización cuenta con un jefe por cada uno de los departamentos, los rangos de control entre ellos están definidos parcialmente, por ello vale la pena mejorar las descripciones de los cargos de la compañía incluyendo objetivos e indicadores claros, así como su frecuencia y método de evaluación y seguimiento, para formalizar las directrices de la compañía y se mida el desempeño de los departamentos; sin olvidar que ya que se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información, control y evaluación.	F		X				
		Deficiente administración y confiabilidad de la información. Comunicación interna	D			X			
	Sistema de coordinación.	En la actualidad las funciones de los cargos están definidas en un 80%, dichas funciones están agrupadas en forma adecuada a las actividades por grado de afinidad. Las directivas de la empresa consideran que todos conocen sus funciones, métodos y sus responsabilidades. En cuanto a los procesos, se considera que no todos son claros, por ello se deberían simplificar y detallar aún más para poder delegarlo más fácilmente, poder controlarlos y evaluarlos. En cuanto a la efectividad y eficiencia del proceso de coordinación, las directivas consideran que es bueno, pero se puede mejorar.	F		X				
	Direccionamiento o estratégico.	La empresa cuenta en la actualidad con misión, visión, principios y valores institucionales, así mismo las directrices de la empresa son formuladas por las mismas directivas y son socializadas a todo el personal. Las funciones o actividades claves se encuentran en las áreas de administración y finanzas, de mercadeo y ventas y por último la de operaciones, no corresponden necesariamente a los factores de éxito del sector; debido a ello la organización se encuentra en proceso de revisión del direccionamiento organizacional.	F	X					

	Análisis interno.	Aunque el programa de cultura organizacional aún se encuentra en construcción, los valores, creencias, tradiciones que caracterizan el desempeño y el modo de operar en la empresa se han difundido en el personal, De otro lado las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa siempre se han enfocado hacia el desarrollo del factor humano vinculado a la empresa y como prueba de ello se encuentra un buen clima organizacional. Respecto a las auditorías internas, la empresa cuenta con una persona dedicada exclusivamente al Control Interno de la información y los procesos, encargado de auditar la implementación de los procedimientos, políticas y directrices institucionales, así como de la normatividad legal financiera, buscando el mejoramiento continuo y eficiencia en los procesos involucrados. Actualmente se realizan auditorias tanto internas como externas sobre calidad de todos los procesos, HSE y medio ambiente. Semestralmente se realiza auditoría a los resultados de cada uno de los procesos en la "Revisión por la Dirección". Anualmente se evalúa el desempeño general de todos los colaboradores de la compañía, con el fin de definir su incremento salarial, planes de mejora y planes de desarrollo de competencias del siguiente año. Mensualmente se evalúa la información financiera de la compañía, que con corte de 31 de diciembre de cada año.	F	X					
	Uso de planes estratégicos.	La planeación estratégica comprende la realización de un estudio de mercadeo y en octubre se realizan informes de costos y gastos, meta de ventas y otros previstos para el año siguiente; de estos planes generalmente están encargados el gerente general, de mercadeo y ventas y el presidente, sin embargo para el presente año se pretende involucrar a los jefes de las demás áreas.	F		X				
	Sistemas de control.	Se tienen definidos sistemas de evaluación y de control, aunque en el momento se considera una debilidad, debido a que los sistemas no proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos de las áreas, puesto que algunos requieren de mayor dedicación de tiempo para obtener y procesar los datos y por lo tanto no son efectivos para la planificación. Como medida para contrarrestar este efecto se encuentran realizando la implementación de un sistema E.R.P.	D				X		
	Habilidad para atraer y retener el talento humano	La organización cuenta con líderes, cuya característica principal es brindar participación de iniciativas tanto al cliente internos como externos, mediante el uso de mecanismos de participación al alcance de todos. En este sentido, se incentiva la motivación del personal y se da prioridad al desarrollo de competencias dentro de cada área. En general, la gestión del talento humano significa un punto a su favor, adicional a ello el estilo de liderazgo actual ha hecho posible la mejora en las funciones administrativas y el sentido de compromiso con la organización.	F			X			

	Sistema de toma de decisiones.	El proceso de toma de decisiones, se realiza de forma emergente, hasta cierto punto se ha delegado a cada una de las cabezas de departamento, dependiendo del impacto y valor de la decisión para la organización. Se percibe en varios casos demora en las mismas, posiblemente por falta de información o confianza en la misma, para poder tomar decisiones más rápidas y efectivas.	F	X					
RECURSOS HUMANOS	Selección del personal.	Se cuenta con un procedimiento e indicador que mide la selección de personal. Se utilizan mecanismos para inferir el comportamiento de las personas que se van a seleccionar en la empresa, a nivel técnico y actitudinal se cuenta con baterías psicológicas que soportan en el proceso de selección	F			X			
	Pertenencia y Motivación	El personal de la empresa se encuentra altamente motivado, los empleados se encuentran satisfechos en su trabajo y se sienten parte de la organización.	F			X			
	Sistema de incentivos y sanciones	Existe una política de incentivos y un plan de beneficios que generan alta satisfacción del personal. Respecto al sistema de sanciones, se aplican las definidas en el reglamento interno de trabajo.	F			X			
	Ausentismo	Los niveles de ausentismo son medios, se proyecta un plan de contención para 2015, después del análisis estadístico del año inmediatamente anterior.	D					X	
	Índices de desempeño	Se desarrolla un proceso efectivo de gestión del rendimiento de las personas de la organización, para el nivel operativo se cuenta con un sistema de evaluación que se reajusta anualmente, el sistema está validado para el personal. Aun se subsiste la necesidad de mejora y para ello se tiene planeado diseñar el modelo de evaluación del personal ejecutivo el cual estaría ligado a la nueva plataforma estratégica de la empresa.	F	X					
	Nivel de rotación y/o Estabilidad	Es una fortaleza mayor para la empresa debido a que no existe un % significativo de rotación de personal.	F			X			
	Sistemas de prevención de AL y EL	La empresa cuenta con un fuerte departamento, encargado de garantizar las condiciones de seguridad, en este proceso se han estudiado las enfermedades laborales y el nivel de accidentalidad a fin de diseñar estrategias de prevención y contención que permitan disminuir su riesgo.	F			X			
	Nivel de especialización y de Experticia del talento humano	Talento humano especializado y calificado para el Core del negocio. Se considera que el nivel educativo y de experiencia del 90% del personal de la compañía resulta pertinente para las funciones que se deben cumplir, la mayoría de los cargos directivos son ocupados por personas con un nivel de especialización idóneo para las funciones del cargo.	F			X			

PRODUCTIVA	Efectividad de la producción	Los procesos de dirección de producción son efectivos en las etapas que son más críticas, en otros casos requieren mejoramiento, puesto que se realizan de forma emergente. Algunos procesos de control no son efectivos y algunas operaciones que no cuentan con este tipo de procesos.	F	X					
	Economías de escala	Las economías de escala no se presentan en la empresa debido a que el principal negocio de la empresa es la especialización, por lo tanto son altos los costos de producción.	D						X
	Fuerza de los procesos	Se tienen estándares de operaciones claros, razonables y efectivos, existe una adecuada relación empresa – proveedores; sin embargo el nivel de productividad de la compañía no se ha medido, no existen recompensas ni sanciones por productividad.	F	X					
	Nivel de integración	Las posibilidades de que la empresa se pueda integrar verticalmente, no son consideradas debido a que por costos no le resulta rentable hacerlo.	D				X		
	Habilidad técnica	El personal directivo del departamento de Producción cuenta con las competencias para dar cumplimiento a las normas establecidas y requeridas, respecto a su aplicación aún existe desuso de personal y en algunas operaciones los tiempos muertos tienden a ser largos.	F		X				
	Nivel tecnológico	No se cuentan con lecturas y decisiones de operación integrados en la planta de producción a través de PLC y computadores; pesar de lo anterior, la calidad de los productos finales es Premium en el mercado.	F	X					
	Administración de la calidad de las operaciones	Se considera que la calidad de los productos y servicios es mejor que la ofrecida por la competencia y aunque no se tiene definida una estrategia de calidad, si se realiza un control en forma eficiente y efectiva, siguiendo los estándares establecidos, además se encuentra involucrada persistentemente la gerencia en los procesos de calidad, existe un manual de calidad en la empresa y una cultura de la calidad en la empresa.	F			X			
	Capacidad de innovación	La innovación está presente en los productos y procesos que se realizan dentro de la organización.	F	X					
Flexibilidad para realizar productos especializados a la medida.		F		X					
FINANCIERA	Margen EBITDA	El EBITDA es el valor de las ganancias brutas de la empresa antes de los intereses e impuestos pagados, así como de las amortizaciones y depreciaciones. Para la empresa, este margen representa un porcentaje alto en comparación con los resultados obtenidos del sector, que para el año 2013 representó un 11, 28%.	F			X			

	PKTNO o PDC Estructura de Caja	La productividad del capital de trabajo indica el nivel de capital operativo que se debe tener, por cada peso invertido en las ventas; el KTNO total del sector es de \$ 114.269 millones, la productividad promedio del capital de trabajo de los últimos 5 años es del 30% el valor total de los activos es de \$325.514 millones, es decir que cuentan con un 35.10 % del total de sus activos destinados a capital de trabajo operativo neto de corto plazo, el porcentaje de participación del capital sobre las ventas para Icobandas llega al 47.48%, un valor mayor al estimado para la competencia, por eso se considera una fortaleza baja.	F	X					
	Múltiplo de Deuda	El múltiplo de deuda para la empresa se ha mantenido por debajo del 2%, se considera es de baja incidencia para el sector.	F		X				
	EVA	El EVA es negativo para los años 2007 y 2008, de ahí en adelante el sector obtiene mayor valor agregado	F		X				
MERCADOLÓGICA	Participación del mercado	La empresa cuenta con aproximadamente el 60% del mercado nacional de las bandas de caucho & lona, lo que genera una ventaja competitiva sobre sus competidores nacionales	F			X			
		Actualmente la participación en el mercado Latinoamericano sin contar Colombia es bajo, se espera aumentar la participación en los mercados internacionales.	D						X
	Gestión estratégica de mercadeo y ventas	La organización cuenta con un departamento de mercadeo y ventas, donde se realiza un proceso de planeación estratégica y planes de acción o planes operativos, ligados a los planes estratégicos globales de la compañía.	F		X				
	Administración de clientes y del canal de distribución	La información de los clientes está dispersa en varias bases de datos, en ellas todavía faltan algunas reglas, parámetros y alarmas para evitar errores en el diligenciamiento de la información, envío de cotizaciones y pedidos; existe dificultad para realizar seguimiento a las oportunidades de negocios, contactos comerciales, cotizaciones y manejo oportuno de objeciones, entre otros. La obtención de información toma mucho tiempo porque el sistema no cuenta con toda la información digitalizada.	D					X	
	Estrategia de promoción	Se realizan ventas personales y las decisiones que se toman con respecto a esta estrategia se consideran eficientes, pero aún se pueden mejorar, debido a que hasta el momento no se cuenta con objetivos y estrategias claras de promoción, así mismo se debe mejorar la realización de programas de relaciones públicas, promoción de ventas y publicidad en la compañía y la evaluación constante de las decisiones de promoción de la empresa.	D				X		
	Estrategia de precios	Las decisiones que se toman con respecto a la estrategia de precios es eficiente, sin embargo el realizar cambios de precios con las metodologías actuales es muy demorado y se pueden generar errores porque se hace de forma manual. La empresa utiliza estrategias pertinentes de ajuste y cambio de precios,	F	X					

		monitorea los precios de la competencia, se estudian los valores agregados de productos, así mismo se realizan descuentos y créditos junto a una evaluación constantemente la efectividad de las decisiones de precio de la empresa.							
	Programas post – venta	las políticas de servicio comercial, con las que cuenta la empresa incluyen el estar visitando frecuentemente los transportadores de los clientes actuales y potenciales, atender las necesidades de los clientes todos los días, las 24 horas, verificar las necesidades del cliente para suministrar soluciones de producto y servicios que generen satisfacción. Adicionalmente los clientes cuentan con el 100% de garantía por defectos de fabricación durante toda la vida útil del producto.	F			X			
	Lealtad y satisfacción del cliente	Las encuestas de satisfacción realizadas anualmente, indican que el índice de satisfacción del cliente externo es superior al 95%, la cifra del año pasado lo supera, como resultado se obtuvo un 99% de satisfacción. La empresa cuenta con una base de datos de los clientes, realiza una investigación sistemática sobre ellos mediante visitas de campo; la organización tiene una clara estrategia de servicio al cliente, para ello realizan un mejoramiento de los índices de satisfacción de los clientes, se mantiene la libreta de calificaciones del cliente, posee un sistema de auditoría del servicio, se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia. En general se ha creado en la organización una cultura de servicio al cliente.	F			X			
	Análisis y medición de la demanda	El proceso de análisis del comportamiento de los clientes individuales y organizacionales, se hace con cada vendedor analizando el 100% de su cartera. De igual forma se proporcionan clientes adicionales a ser depurados, prospectados, visitados y ojalá con resultados posteriores, se hace un efectivo análisis del proceso de decisión de compra. Respecto al tamaño del mercado total se hace un aproximado de todos los años con cifras de negocios ganados y perdidos cruzados con las importaciones de los productos que se comercializan, se conoce el tamaño de mercado existente, calificado y atendido. La medición del tamaño de mercado potencial, se hace una vez al año con cada mercado, aunque no es exacta.	F		X				
	Selección del mercado meta	El proceso de selección del mercado meta de la compañía para el año 2014, no fue el más efectivo, sin embargo se evalúan y se realizan mejoras a dicho proceso.	F		X				
	Segmentación del mercado	Este proceso se realiza de forma efectiva, por sector industrial y por tipo de cliente, se identifican bases y perfiles pertinentes para segmentar el mercado, con base en los análisis previos. Todavía falta mejorar, en el análisis y evaluación de los segmentos de mercado, puesto que hay varios de ellos a los que se dificulta el acceder de forma más precisa.	F	X					

Investigación de Mercados	Este proceso es realizado por una sola persona, pero es necesario que al menos todo el departamento comercial esté involucrado. De otra parte aún no se tiene definido correctamente los problemas y objetivos de la investigación de mercados de la compañía, ni se hace una correcta aplicación del plan de investigación de mercados.	D				X		
Estrategias de posicionamiento	Aunque la empresa no tiene definida una estrategia formal y común a la que podría utilizar la competencia, si se realizan actividades como charlas donde se dan a conocer los servicios y productos y se hace seguimiento a los clientes. La empresa tiene posicionado el producto, especialmente porque es percibido como de muy buena calidad y que genera confianza.	F			X			
Portafolio de productos	Aumento y consolidación del portafolio de productos y servicios.	F			X			
Canal de distribución	La red de ventas es débil y pequeña para la empresa, en los canales de distribución, se toman decisiones efectivas, se busca la mejora continua en el cumplimiento de tiempos de entrega y en la reducción de costos de transporte. Se cuenta con objetivos claros de distribución, pero aún falta mejorar en las estrategias de los mismos. Las medidas para acercarse al canal distribución son, conocer su rentabilidad, estudiar su conducta, evaluarlo y realizar una correcta gestión y administración del canal	D						X

ANEXO N° 9: Cuestionario Área de Producción

AUDITORIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES		
El presente cuestionario se aplicó al Jefe de Área: Jesús Eduardo De la Torre		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de producción y operaciones	¿La organización cuenta con un departamento de producción y operaciones?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica de producción y operaciones de la organización ligada a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de producción y operaciones de la compañía?	
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de producción y operaciones de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de dirección de producción y operaciones son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control de producción y operaciones son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
	¿Se analizan los costos generales del área de producción y operaciones? ¿Se pueden reducir?	
Estrategia general de operaciones	¿La estrategia de flujo de la compañía es clara?	
	¿Se define la estrategia de flujo en forma coherente a las estrategias corporativas y de mercadeo?	
	¿Los sistemas de producción de la empresa se diseñan de forma coherente a la estrategia de flujo definida?	
¿Se tienen claros los procesos y		

	procedimientos productivos de la empresa?	
	¿El tipo de proceso productivo de la empresa es el más pertinente según las estrategias de la organización?	
	¿Se hacen estudios efectivos de diseño y rediseño de procesos productivos en la organización?	
	¿Las decisiones de elección de los procesos productivos se basan en estudios cualitativos y cuantitativos pertinentes?	
	¿Los procesos y procedimientos productivos se encuentran documentados en manuales formales? ¿Los miembros de la organización conocen con precisión estos manuales?	
Capacidad de producción	¿Se realiza un análisis efectivo de la capacidad de producción de la empresa?	
	¿Se hacen análisis sobre la capacidad instalada de producción de la empresa?	
	¿Se toman decisiones certeras sobre la capacidad instalada de producción de la empresa?	
	¿Se hacen análisis sobre la capacidad utilizada de producción de la empresa?	
	¿Se toman decisiones certeras sobre la capacidad utilizada de producción de la empresa?	
	¿Se toman decisiones sobre la planificación de la capacidad de producción de la empresa?	
	¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de operaciones?	
	¿Se adecua la capacidad de operaciones de acuerdo al pronóstico de la demanda?	
	¿Se hacen análisis sobre los niveles de eficiencia del sistema de producción de la empresa?	
Factores de producción	¿Se realizan cálculos correctos sobre los factores de producción?	
	¿Se define correctamente la cantidad de equipos necesarios para los procesos productivos de la empresa?	
	¿Se define correctamente la cantidad de personas necesarias para los procesos productivos de la empresa?	

	¿Se define correctamente la cantidad de materias primas necesarias para los procesos productivos de la empresa?	
Distribución de planta	¿Se toman decisiones correctas sobre la distribución de planta de producción de la empresa?	
	¿Se consideran criterios pertinentes para realizar la distribución de la planta de producción de la empresa?	
	¿Se realiza una correcta selección de los tipos de distribución de planta de producción de la empresa?	
	¿Se cuenta con esquemas efectivos de distribución de planta de producción de la empresa?	
Balance de línea	¿Se hacen correctos balances de línea en los procesos productivos de la empresa?	
	¿Se sigue un esquema certero y sistemático para realizar los balances de línea en la empresa?	
Localización de planta	¿Se realizan estudios de localización de planta de producción en la empresa?	
Administración de inventarios	¿Se realiza una correcta administración de los inventarios en la empresa?	
	¿Se analizan los costos implicados con el manejo de inventarios?	
	¿Se siguen modelos certeros para el manejo de inventarios en la empresa?	
Pronósticos de producción	¿Se realizan pronósticos de producción correctos?	
	¿Se utilizan técnicas cualitativas certeras para la generación de los pronósticos de producción?	
	¿Se utilizan técnicas cuantitativas certeras para la generación de los pronósticos de producción?	
	¿Los pronósticos de producción son coherentes con los estudios de mercados del área comercial?	
Planeación de la producción	¿Se realiza una correcta planeación de la producción en la empresa?	

	¿Se realiza una correcta planeación agregada de la producción o una correcta programación de pedidos o de proyectos de producción?	
	¿Se realiza una correcta planeación maestra de la producción?	
	¿Se realiza una correcta planeación de requerimiento de materiales?	
Administración del mantenimiento	¿Se realiza una correcta administración del mantenimiento en la empresa?	
	¿Se analizan los costos implicados con el manejo del mantenimiento?	
	¿Se siguen modelos certeros para el manejo del mantenimiento en la empresa?	
Economías de escala	¿Es eficiente el sistema de operaciones de la empresa? ¿Cómo se mide esto?	
	¿Son altos los costos de operaciones?	
Nivel de integración	¿La empresa podría integrarse verticalmente?	
Fuerza de los procesos	¿Cuál es el nivel de productividad de la compañía?	
	¿Existen recompensas y sanciones por productividad?	
	¿Se tienen estándares de operaciones claros, razonables y efectivos?	
	¿Existe una adecuada relación empresa-proveedores?	
Habilidad técnica	¿Existen gerentes de operaciones y son líderes efectivos?	
	¿Se cumplen los horarios de operaciones?	
	¿Existe desuso de personal de operaciones?	
Nivel tecnológico	¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la empresa?	
	¿El nivel tecnológico es superior al de la competencia?	
	¿Qué concepto se tiene de los servicios integrados por computador en los procesos productivos?	
de la calidad de las operaciones	¿Se realiza un control de calidad en forma eficiente y efectiva?	

	¿Está definida la estrategia de calidad?	
	¿Existen definidos los estándares de calidad?	
	¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?	
	¿Está normalizada la empresa?	
	¿Hay un programa para la capacitación para la calidad?	
	¿Existe un sistema de participación para la calidad?	
	¿Está involucrada persistentemente la gerencia en los procesos de calidad?	
	¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?	
	¿Se lleva a cabo un control estadístico de procesos de producción en la empresa?	
	¿Se utilizan las herramientas estadísticas pertinentes para el control de los procesos de producción de la empresa?	
	¿Se estima la capacidad de los procesos productivos de acuerdo a los controles de calidad de los mismos?	
	¿Existe un manual de calidad en la empresa?	
	¿Hace mención la organización de la estrategia de calidad?	
	¿Existe una cultura de la calidad en la empresa?	
	¿Se compara la calidad de la empresa con la de la competencia?	

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

ANEXO N° 10: Cuestionario Área de Logística

AUDITORIA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA		
El presente cuestionario se aplicó al Jefe de Área: Diana Ávila		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica del área logística	¿La organización cuenta con un departamento de logística?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica en los procesos de logística de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de logística de la compañía?	
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de logística de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de dirección de la logística son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control de la logística son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
Aprovisionamiento	¿Existen políticas establecidas en el aprovisionamiento de los insumos o recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa?	
	¿Están establecidos los procedimientos a seguir para realizar el proceso de aprovisionamiento adecuadamente?	
	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Se siguen rigurosamente los procedimientos establecidos para el proceso de aprovisionamiento?	
	¿Se cuenta con un correcto proceso de análisis a la hora de seleccionar los proveedores?	
¿La empresa cuenta con espacios físicos		

	acordes para el almacenamiento de materia prima con los requerimientos de salubridad y seguridad para los empleados?	
	¿Existen parámetros que faciliten clasificación de existencias en las bodegas de almacenamiento?	
	¿El operario cuenta con elementos de seguridad requeridos para el manejo de las existencias?	
	¿Existe en la empresa unas políticas de inventarios que permita responder rápidamente a las necesidades de los clientes?	
Movilidad interna	¿Es necesaria la movilización de materia prima dentro la organización, es decir, se requiere del transporte de materiales de una bodega a otra?	
	¿La organización cuenta con los accesos necesarios y la señalética apropiada para el transporte de materiales dentro de la misma?	
	¿Cuenta la organización con los instrumentos logísticos para el manejo y transporte de las materias primas internamente?	
	¿Tiene procedimientos establecidos para el manejo y transporte de materiales de una dependencia a otra?	
Distribución	¿Se cuenta con un servicio de transporte propio para la distribución del producto terminado?	
	¿Se generan estrategias para realizar de forma eficiente el proceso de distribución?	
	¿Existen políticas establecidas para controlar la distribución del producto terminado?	
	¿Existe el control necesario para garantizar que la calidad del producto no varíe en el proceso de distribución?	
Producción	¿Cuentan los diferentes puntos de trabajo, que necesitan materiales, con los espacios necesarios para disponer de ellos una vez vengan del respectivo almacén o bodega?	
	¿La distribución de la planta de producción está diseñada acorde a estudios previos?	
	¿Existe algún proceso establecido para el manejo de los residuos?	
	¿Cuenta la empresa con instrumentos o	

	herramientas que permitan que los actores involucrados en producción conozcan los procesos totales?	
	¿Cuenta la organización con programas de capacitación en temas de logística como; manejo de materiales, manejo de inventarios, aprovisionamiento y distribución?	

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

ANEXO N° 11: Cuestionario Área de Investigación y Desarrollo

AUDITORIA DE INVESTIGACION, DESARROLLO E INNOVACIÓN(I+D+I)		
El presente cuestionario se aplicó al Jefe de Área: Hugo Aristizabal		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Procesos de investigación y desarrollo	¿La organización cuenta con un departamento de innovación?	
	¿Quién toma las decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de innovación de la compañía?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica en los procesos de innovación de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Existen espacios de encuentro donde se fomenta el desarrollo de nuevas ideas?	
Proceso de innovación	¿Está la innovación presente dentro de cada una de las áreas de la empresa?	
	Cuando un miembro de la organización tiene una nueva idea, ¿es escuchado y tomado en cuenta?	
	¿La innovación está presente en sus productos o en los procesos que se realizan dentro de la organización?	
Impacto de la innovación	¿De qué forma está la innovación relacionada con las utilidades anuales generadas por la empresa?	
	¿La innovación generada en la organización está dada por pequeños cambios? O por cambios radicales como productos o procesos totalmente nuevos	
	¿Cómo podría categorizarse la innovación dentro de su empresa? De tipo tecnológica, comercial u organizativa.	
	En relación con los sistemas y tecnologías administrativas ¿Se realizan estudios y/o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?	
	¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de investigación y desarrollo?	

	¿Qué cargos realizan la función anterior? ¿Qué importancia tienen estos dentro de la organización?	
--	---	--

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

ANEXO N° 12: Cuestionario Sobre Sistemas de Información.

AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
El presente cuestionario se aplicó al Jefe de Área: Andrés Palta		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Selección, definición y difusión de la información	¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?	
	¿A nivel de puestos de trabajo, se ha definido cuál debe ser la información que circule desde los puntos de vista de: contenido, presentación, origen, destino, precisión, confiabilidad y control?	
	¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?	
	¿Cómo funciona el sistema de comunicaciones? ¿Se hacen reuniones, son suficientes, pero no exageradas?	
	¿Las personas que deben comunicarse entre sí, se conocen? ¿Tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que este hace al trabajo de sí mismo?	
	¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes,...en forma escrita?	
Capacidad y desempeño del sistema de información	¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados?	
	¿Son suficientes estos medios, teniendo en cuenta el volumen, la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?	

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

ANEXO N° 13: Cuestionario Área de Recursos Humanos

AUDITORIA DE TALENTO HUMANO		
El presente cuestionario se aplicó al Jefe de Área: Zuly Diaz.		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de talento humano	¿La organización cuenta con un departamento de personal?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica del talento humano de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de talento humano de la compañía?	
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de talento humano de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de dirección del talento humano son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control del talento humano son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
Análisis y diseño de cargos	¿Se cuenta con un correcto proceso de análisis y diseño de cargos de la compañía?	
	¿Se realiza un correcto diagnóstico previo al análisis y diseño de cargos de la compañía?	
	¿Se seleccionan métodos efectivos de recopilación de información para el análisis de cargos de la compañía?	
	¿Se recopila efectivamente la información necesaria para el análisis de cargos de la compañía?	
	¿Se realiza un correcto diseño de cargos de la compañía?	
	¿El diseño de cargos resulta coherente con un previo análisis de cargos?	
	¿El diseño de cargos de la compañía se traduce en un manual de cargos	

	correctamente formulado y entendido por todos los miembros de la organización?	
	¿Se utiliza la gestión por competencias para desarrollar el proceso de análisis y diseño de cargos?	
Reclutamiento	¿Se realiza un correcto proceso de reclutamiento de talento humano de la organización?	
	¿Se analiza efectivamente las fuentes de reclutamiento que debería utilizar la compañía?	
	¿Se generan procesos especiales para el reclutamiento del talento humano altamente calificado de la compañía?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de reclutamiento de la empresa?	
Selección, contratación e inducción del personal	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de personal?	
	¿Se utilizan mecanismos para inferir el comportamiento de las personas que se van a seleccionar en la empresa? ¿Tales mecanismos se utilizan durante el proceso de selección?	
	¿Se analizan previamente los predictores de rendimiento que se utilizarán para desplegar el proceso de selección de talento humano?	
	¿Se hace un uso correcto de los instrumentos de predicción de rendimiento o instrumentos de selección del talento humano?	
	¿Se tienen correctos criterios de selección definidos para desplegar el proceso?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de la empresa?	
	¿Existe un proceso efectivo de contratación de personal?	
	¿Existe un proceso efectivo de inducción de personal?	
Formación y desarrollo del personal	¿Se determinan previamente las necesidades de formación y desarrollo del personal de la empresa?	
	¿Se diseña efectivamente el proceso de formación y desarrollo del personal de la empresa? (Se piensa en quién va a recibir la formación o desarrollo, quién la impartirá, qué medios se van a emplear, qué se va a impartir, en dónde se va a impartir)	

	¿El proceso diseñado de formación y desarrollo se implementa efectivamente?	
Gestión y planificación de carrera de la empresa	¿Se desarrolla una gestión y planificación de carrera efectivo según las necesidades de la organización?	
Gestión del rendimiento	¿Se desarrolla un proceso efectivo de gestión del rendimiento de las personas de la organización?	
	¿Se analizan y determinan previamente los estándares, métodos, evaluadores, los evaluados sobre los cuáles se realiza la gestión del rendimiento en la organización? ¿Se definen los momentos propicios para desarrollar la evaluación de los trabajadores en el marco del proceso de gestión del rendimiento de la organización?	
Sistema de compensación	¿Se cuenta con un efectivo sistema de compensaciones en la organización?	
	¿El sistema de compensaciones de la empresa se encuentra cimentado en criterios de compensación clara y correctamente definidos?	
	¿Se cuenta con una política de retribución clara en la compañía?	
	¿Se califican los cargos según el sistema de compensación definido a fin de establecer las compensaciones respectivas?	
	¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones adicionales?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de compensaciones de la empresa?	
Seguridad industrial – Salud ocupacional	¿Se cuenta con un claro sistema de seguridad industrial – salud ocupacional?	
	¿Se tienen claros los costos derivados de un entorno inseguro y enfermizo de trabajo?	
	¿Se analizan los riesgos laborales a enfrentar?	
	¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	
	¿Se tienen claras las responsabilidades de los trabajadores con respecto al tema?	
	¿Se tienen claras las responsabilidades de los empleadores con respecto al tema?	
Pro	¿La organización cuenta con un código de	

	ética?	
	¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	
	¿Se han establecidos sistemas para presentar reclamos y quejas?	
Pertinencia y Motivación	¿El personal de la empresa se encuentra altamente motivado?	
	¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?	
	¿Es alta la satisfacción en el trabajo?	
	¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?	
	¿Las personas se sienten parte de la institución?	
Ausentismo	¿Son bajas las tasas de ausentismo de la empresa?	
Nivel de rotación y/o Estabilidad	¿Las personas de la organización se mantienen estables en su trabajo? ¿O por el contrario se cambian y/o renuncian continuamente? (rotación disfuncional)	
Nivel académico y de experiencia	¿El nivel educativo de las personas de la compañía resulta pertinente para las funciones que se deben cumplir?	
	¿El nivel de experiencia de las personas de la compañía resulta pertinente para desempeñar de manera óptima sus funciones?	

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia

ANEXO N° 14: Cuestionario Área de Mercadeo y Ventas

AUDITORIA DE MERCADEO		
El presente cuestionario se aplicó al Jefe de Área: Manuel Zambrano		
ASPECTOS GENERALES		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de mercadeo y ventas	¿La organización cuenta con un departamento de mercadeo y ventas?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica de mercadeo y ventas de la organización ligada a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de mercadeo y ventas de la compañía?	
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de mercadeo y ventas de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de dirección de mercadeo y ventas son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control de mercadeo y ventas son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
	¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Se pueden reducir?	
Análisis y medición de la demanda	¿Se hace un efectivo análisis del comportamiento de los clientes individuales y organizacionales?	
	¿Se hace un efectivo análisis del proceso de decisión de compra de los clientes individuales y organizacionales?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado total de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado en potencia de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	

	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda total de los productos de la compañía? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	
	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda por regiones de los productos de la compañía? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	
	¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?	
	¿Se conoce la rentabilidad de cada mercado en el que participa la empresa?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de análisis y medición de la demanda de la empresa?	
Segmentación del mercado	¿Se realiza un proceso efectivo de segmentación del mercado de la compañía?	
	¿Se identifican bases pertinentes para segmentar el mercado de la compañía?	
	¿Se realizan análisis efectivos de los segmentos de mercado de la compañía?	
	¿Se elaboran perfiles pertinentes para los segmentos de mercado de la compañía con base a los análisis previos?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de segmentación del mercado de la empresa?	
Selección del mercado meta	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de los mercados meta de la compañía?	
	¿Se evalúan los mercados segmentados de la compañía como punto previo a la selección de los mercados meta?	
	¿Se toman decisiones certeras de selección de mercados meta con base a las evaluaciones previamente realizadas?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección del mercado meta de la empresa?	
Investigación de mercados	¿Se realizan correctas investigaciones de los mercados de la compañía?	
	¿Se definen correctamente los problemas y objetivos de la investigación de mercados de la compañía?	
	¿Se hace un correcto diseño del plan de investigación de mercados de la compañía?	
	¿Se hace una correcta aplicación del plan de investigación de mercados de la compañía?	

	¿Se hace un correcto análisis, interpretación y presentación de los resultados del plan de investigación de mercados de la compañía?	
	¿La información proporcionada por las investigaciones de mercado de la compañía es una base efectiva para la toma de decisiones?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de investigación de mercado de la empresa?	
Estrategias de posicionamiento	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de estrategias de posicionamiento de la compañía?	
	¿Se identifican las ventajas competitivas de la organización a fin de establecer las estrategias de posicionamiento?	
	¿Se seleccionan correctamente las ventajas competitivas de la organización a fin de establecer las estrategias de posicionamiento?	
	¿Se comunica efectivamente las ventajas competitivas al mercado meta de la organización?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de estrategias de posicionamiento de la empresa?	
Estrategia de producto	¿Se toman decisiones efectivas de producto en la compañía?	
	¿Se conoce la rentabilidad por cada producto de la empresa?	
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de producto?	
	¿Se hace un manejo efectivo de la calidad del producto?	
	¿Se hace un diseño efectivo del producto?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a la marca del producto?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al empaque del producto?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a los servicios auxiliares que acompañan al producto?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a las líneas de producto de la compañía?	
	¿Se tienen objetivos de cada línea de productos de la empresa? ¿Se cumplen tales objetivos?	

	¿Se puede ampliar la línea de productos de la empresa? ¿Qué productos se podrían incluir? ¿Qué productos se pueden eliminar?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al diseño de nuevos productos de la compañía?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al ciclo de vida de los productos de la compañía?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de producto de la empresa?	.
Estrategia de precios	¿Se toman decisiones efectivas de precio en la compañía?	
	¿Se consideran los factores pertinentes para la fijación de precios de la compañía?	
	¿Se utilizan enfoques claros en la fijación de precios de la compañía?	
	¿Se utilizan estrategias de precios pertinentes en la compañía?	
	¿Se utilizan estrategias de ajuste de precios pertinentes en la compañía?	
	¿Se utilizan estrategias de cambio de precios pertinentes en la compañía?	
	¿Se sabe algo del manejo del precio de la competencia?	
	¿Se conoce sobre la elasticidad del precio de la demanda?	
	¿Se ofrecen descuentos y créditos?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de precio de la empresa?	
Canal de distribución	¿Se toman decisiones efectivas del canal de distribución en la compañía?	
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de distribución?	
	¿Se conoce la rentabilidad del canal de distribución de la empresa?	
	¿Se evalúa el tipo de canal de distribución que se debe utilizar en la compañía?	
	¿Se estudia la conducta del canal de distribución que se debe utilizar en la compañía?	
	¿Se realiza una gestión de la organización y diseño del canal de distribución de la compañía?	
	¿Se realiza una administración efectiva del canal de distribución de la compañía?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones del canal de distribución de la empresa?	

Estrategia de promoción	¿Se toman decisiones efectivas de promoción en la compañía?	
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de promoción?	
	¿Se diseñan planes certeros de comunicación externa en la compañía?	
	¿Los planes de comunicación de la compañía cuentan con el presupuesto suficiente?	
	¿Se realiza publicidad certera en la compañía?	
	¿Se realizan programas de relaciones públicas certeros en la compañía?	
	¿Se realiza promoción de ventas certera en la compañía?	
	¿Se realizan ventas personales certeras en la compañía?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de promoción de la empresa?	
Programas post-venta	¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio comercial?	
	¿Qué tipo de garantías tienen los clientes?	
Lealtad y satisfacción del cliente	¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?	
	¿Qué se conoce de los clientes de la empresa?	
	¿Cuenta la organización con una base de datos de los clientes?	
	¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?	
	¿Realiza la organización una investigación sistemática sobre los clientes?	
	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de los clientes?	
	¿La organización hace mejoramiento de los índices de satisfacción de los clientes? ¿Se realiza la libreta de calificaciones del cliente?	
	¿Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?	
	¿Tiene la organización una estrategia clara de servicio al cliente?	
	¿Existe en la organización una cultura del servicio?	
	¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?	

Fuente: Cuestionario- Elaboración propia.

ANEXO N° 15: Matriz de Correlación Estrategias-Objetivos

Nº	OBJETIVOS CORPORATIVOS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS VIABLES	OBJETIVOS GENERALES					
		Contar con un talento humano con estándares de desempeño mayor o igual al 80%		Aumentar la productividad	Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	Crecer en ventas por encima del 12% anual	
		OBJETIVOS ESPECIFICOS					
		Desarrollar competencias y habilidades que apunten al cumplimiento del direccionamiento estratégico	Desarrollar programas de cultura organizacional.	Aumentar la productividad en 12 %	Sostener el índice de satisfacción del cliente por encima del 95%.	Alcanzar una participación en el mercado nacional mayor o igual al 60%.	Alcanzar una participación en el mercado Latinoamericano mayor o igual al 2%.
1	Penetración de mercado: Aumentar la demanda y el porcentaje de participación en el mercado.			X		X	
2	Diferenciación en calidad: Mantener altos índices de calidad en los productos y servicios				X	X	X
3	Desarrollo de productos: Desarrollar nuevos productos y realizar mejoras e innovaciones incrementales en productos actuales			X	X	X	X
4	Alianzas Externas.						
5	Desarrollo de mercado: Aumentar la red de distribución y la participación en mercados internacionales.			X			X
6	Estrategia de Enfoque: Estructurar oferta diferenciada de productos para el sector Alimenticio.					X	X
7	Oferta diferenciada en el servicio						

8	Diversificar el portafolio de productos y servicios en el mercado					X	X
9	Estrategia de fidelización de clientes						
10	Actualizar el Plan Maestro de la organización	X	X	X	X	X	X
11	Fortalecer y mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones técnico-administrativas que realiza la empresa.	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO N° 16: Formato Plan Operativo

EJE CENTRAL:					
OBJETIVO GENERAL:					
OBJETIVOS ESPECIFICOS:					
N°	ESTRATEGIA	N°	TÁCTICA	N°	ACTIVIDADES
1		1		1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
		2		1	
				2	
				3	
		3		1	
				2	

Fuente: Elaboración propia.